



**“CADENA DE RESTAURANTES WOK -
PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017”**

**Trabajo de Investigación presentado para
optar por el Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

Sr. Carlos Dávila León

Srta. Keli Taipe Huillapuma

Srta. Cynthia Gilvonio Bermejo

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2016

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,
por su paciencia y apoyo incondicional

Agradecemos a la Universidad del Pacífico por los
conocimientos transmitidos a través de los
excelentes docentes

Resumen ejecutivo

En la presente tesis, se ha desarrollado un planeamiento estratégico para la cadena de restaurantes de comida asiática Wok, ubicados en la ciudad de Bogotá, Colombia, cuyo objetivo central es analizar y cumplir con los objetivos propuestos para la empresa: incrementar el nivel de las ventas, fidelizar a los clientes, mantener una alta calidad de producto y retener el mejor talento dentro de la organización.

Para desarrollar el presente plan, se recopiló información de fuentes secundarias, considerando la localidad donde se encuentran ubicados los restaurantes de Wok.

La estrategia por la que se optó fue crecer en la ciudad de Bogotá, donde ya operaba la empresa, y en la ciudad de Medellín, dados los resultados del análisis de la demanda efectuados para tres ciudades principales en Colombia, los cuales mostraban a Medellín como una ciudad con características similares a las de Bogotá en cuanto a estilo de vida y nivel socioeconómico.

Para desarrollar el plan estratégico, se elaboraron planes funcionales de *marketing*, de operaciones, de recursos humanos, de responsabilidad social y de finanzas, y se evaluó en este último la viabilidad del proyecto en un horizonte de cinco años.

A fin de lograr el crecimiento de la cadena de restaurantes de Wok, fue necesario elaborar una estrategia de desarrollo de un nuevo proveedor que pudiera abastecer los nuevos locales que se planeó abrir en Medellín.

Se optó por trabajar con los pescadores de la comunidad de Guapi, a los cuales, tal como se hizo con los pescadores de Bahía Solano, había que formalizar para luego generar una alianza estratégica que permitiera mantener el suficiente y oportuno abastecimiento del pescado.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Identificación del problema.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Perfil estratégico de la empresa.....	1
3. Definición del problema.....	2
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
Capítulo II. Análisis externo.....	4
1. Análisis del entorno general de Colombia, periodo 2011-2012.....	4
1.1 Entorno político	4
1.2 Entorno económico	5
1.3 Entorno social	5
1.4 Entorno tecnológico	6
1.5 Entorno ecológico	6
2. Análisis de la industria.....	7
2.1 Rivalidad entre competidores.....	8
2.2 Amenaza de nuevos competidores	9
2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	9
2.4 Poder de negociación de clientes.....	10
2.5 Amenazas de los sustitutos.....	11
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
Capítulo III. Análisis interno de la organización	13
1. Modelo de negocio.....	13
1.1 Segmento de mercado	13
1.2 Propuesta de valor.....	13
1.3 Canales de distribución	14
1.4 Relación con clientes	14
1.5 Fuentes de ingreso.....	15
1.6 Recursos clave	15

1.7 Actividades clave	16
1.8 Asociaciones clave.....	16
1.9 Estructura de costos	17
2. Análisis de áreas funcionales	17
2.1 Estructura organizacional.....	17
2.2 Marketing y ventas.....	18
2.3 Operaciones y logística	18
2.4 Recursos humanos	18
2.5 Finanzas, créditos y finanzas.....	19
2.6 Innovación, tecnología y desarrollo	19
3. Cadena de valor	19
3.1 Actividades primarias	19
3.1.1 Logística interna	19
3.1.2 Operaciones	20
3.1.3 Mercadotecnia y ventas.....	20
3.1.4 Servicio.....	21
3.2 Actividades de apoyo.....	21
3.2.1 Abastecimiento de insumos.....	21
3.2.2 Administración de recursos humanos.....	21
3.2.3 Infraestructura de la empresa	22
3.2.4 Desarrollo de tecnología	22
4. Análisis de recursos y capacidades.....	22
5. Análisis valioso, raro, inimitable, organización (VRIO)	23
6. Determinación de la ventaja competitiva	25
7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	26
Capítulo IV. Análisis de la demanda	27
1. Objetivo general del estudio.....	27
2. Objetivos específicos	27
3. Segmentación del cliente	27
4. Mercados potenciales y barreras de entrada	27
5. Competidores	28
6. Atributos del servicio ofrecido por Wok.....	28
7. Investigación de las fuentes secundarias	28
Capítulo V. Planeamiento estratégico	32

1. Misión	32
2. Visión	32
3. Análisis FODA	33
4. Objetivos estratégicos	33
5. Estrategia competitiva.....	33
 Capítulo VI. Plan de marketing	35
1. Descripción del plan	35
2. Objetivos.....	35
3. Estrategias.....	36
3.1 Estrategias de corto, mediano y largo plazo	36
3.2 Estrategia de crecimiento	37
3.3 Estrategia de segmentación	38
3.4 Estrategia de posicionamiento.....	38
4. Características de marketing <i>mix</i>	38
4.1 Servicio.....	38
4.2 Precio	40
4.3 Plaza	40
4.4 Promoción.....	40
4.5 Personas	40
4.6 Procesos	41
4.7 Proactividad	41
5. Presupuesto del plan de marketing	41
 Capítulo VII. Plan de operaciones	42
1. Descripción del plan	42
2. Objetivos.....	42
3. Estrategias.....	43
4. Procesos relevantes	44
5. Presupuesto de operaciones.....	45
6. Estimación de la disponibilidad de insumo principal “Pescado”.....	46
7. Abastecimiento de pescado en el total de locales	46
 Capítulo VIII. Plan de recursos humanos	47
1. Descripción del plan	47

2. Objetivos.....	47
3. Estrategias.....	48
4. Presupuesto de recursos humanos	48
 Capítulo IX. Plan de responsabilidad social.....	49
1. Descripción del plan	49
2. Objetivos.....	49
3. Estrategias.....	50
4. Presupuesto de responsabilidad social.....	50
 Capítulo X. Plan financiero	51
1. Descripción del plan	51
2. Objetivos.....	51
3. Flujo económico sin estrategia de nuevos locales	51
4. Flujo económico con estrategia de nuevos locales	52
 Conclusiones y recomendaciones	55
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones	55
 Bibliografía	57
Anexos.....	61
Nota biográfica	69

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis político del entorno general para Colombia.....	5
Tabla 2.	Análisis económico del entorno general para Colombia	5
Tabla 3.	Análisis social del entorno general para Colombia	6
Tabla 4.	Análisis tecnológico del entorno general para Colombia	6
Tabla 5.	Análisis ecológico del entorno general para Colombia	7
Tabla 6.	Rivalidad entre competidores.....	8
Tabla 7.	Amenaza de nuevos competidores	9
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes	10
Tabla 10.	Amenaza de los sustitutos	11
Tabla 11.	Matriz EFE	12
Tabla 12.	Matriz VRIO	24
Tabla 13.	Matriz EFL.....	26
Tabla 14.	Estimación del tamaño de mercado en ciudades de posible expansión.....	30
Tabla 15.	Simulación de demanda en la ciudad de Bogotá	31
Tabla 16.	Visitas diarias en Centros Comerciales de Bogotá y Medellín	32
Tabla 17.	Matriz FODA cruzado	34
Tabla 18.	Objetivos del plan del marketing	36
Tabla 19.	Estrategias del plan de marketing.....	36
Tabla 20.	Matriz de Ansoff.....	37
Tabla 21.	Presupuesto del plan de marketing.....	42
Tabla 22.	Objetivos del plan de operaciones.....	43
Tabla 23.	Estrategias del plan de operaciones.....	43
Tabla 24.	Presupuesto del plan de operaciones	45
Tabla 25.	Captura de especies en Bahía Solano y Guapi.....	46
Tabla 26.	Abastecimiento de pescado para los 17 locales	47
Tabla 27.	Objetivos del plan de recursos humanos	47
Tabla 28.	Estrategias del plan de recursos humanos	48
Tabla 29.	Presupuesto de recursos humanos	49
Tabla 30.	Objetivos del plan de responsabilidad social.....	49
Tabla 31.	Estrategias del plan de responsabilidad social.....	50
Tabla 32.	Presupuesto del plan de responsabilidad social	51
Tabla 33.	Flujo económico sin estrategia de nuevos locales	52

Tabla 34.	Flujo económico con estrategia de nuevos locales	53
-----------	--------------------------------------------------------	----

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Las cinco fuerzas de Porter	8
Gráfico 2.	Matriz de recursos y capacidades.....	23
Gráfico 3.	Antioquia: estructura empresarial por sectores, 2003 vs. 2010.....	29
Gráfico 4.	Matriz de estrategia competitiva	33
Gráfico 5.	Procesos relevantes	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio Canvas	62
Anexo 2.	Cadena de valor	63
Anexo 3.	Análisis de recursos y capacidades	64
Anexo 4.	Mapa de estrategias	65
Anexo 5.	Cálculo del WACC	65
Anexo 6.	Sensibilización del flujo económico.....	66
Anexo 7.	Inversión total en estrategias	68

Capítulo I. Identificación del problema

1. Antecedentes de la empresa

La idea del negocio de Wok nació por la pasión por la comida asiática de su *chef* fundador, Benjamín Villegas, la cual pudo conocer mejor probando platos en el *Chinatown* de Londres en sus ratos libres de estudio. En 1997, junto con tres socios en Colombia, Benjamín Villegas creó Wok e inauguró su primer local en setiembre de 1998 en la ciudad de Bogotá, siguiendo su idea original de crear un restaurante pequeño y no muy difundido. El precio ofrecido al mercado se encontraba por debajo de los precios de los competidores, y estaba dirigido a clientes de los sectores medios y altos. En 2009, Wok introdujo una política de aprovisionamiento mediante pequeñas comunidades artesanales (Red en Frío, Tierra Bomba Bolívar y Costa Caribe) para el insumo principal del negocio: el pescado. Hacia 2000, los socios de Benjamín Villegas vendieron su parte y se incorporó a la empresa Ricardo Macía como gerente administrativo, quien contaba con una amplia experiencia en el negocio de las cadenas de restaurantes, y contribuyó a fortalecer los procesos y sistemas de la empresa.

Desde 2004, Wok se empezó a preocupar por producir sus ingredientes de manera local y logró que, al final de 2011, solo el 37% fueran importados. Wok generaba valor compartido a través de las alianzas con proveedores artesanales, porque garantizaba la calidad de sus insumos y, a su vez, asesoraba a las comunidades campesinas y de pescadores para el mejoramiento de sus procesos productivos. Por otro lado, Wok era el abanderado de la responsabilidad medioambiental, puesto que se preocupaba por el agotamiento de las especies marinas y ofrecía el pescado según su disponibilidad en el ciclo natural; también se preocupaba por temas medioambientales, como la siembra de árboles, el reciclaje y el ahorro de energía. En 2012, Wok ya era un referente en la industria local de cadenas de restaurantes en el segmento de comida oriental.

2. Perfil estratégico de la empresa

Wok es una cadena de restaurantes de comida oriental, principalmente tailandesa y japonesa, cuya propuesta de valor gira en torno a la promesa de servir siempre pescado fresco e insumos de alta calidad en un ambiente moderno que combina los estilos contemporáneo y asiático a precios por debajo del mercado. Además, difunde las buenas prácticas de cocina, agricultura, pesca responsable y desarrollo sostenible. Asimismo, Wok se ha posicionado como un

restaurante preocupado por la responsabilidad social, gracias a los programas de abastecimiento de pescado y otros insumos, desarrollados con pequeñas comunidades locales.

La empresa busca ofrecer comida que respete los sabores de sus países de origen, para lo cual desarrolló proveedores campesinos que pudieran producir localmente algunos ingredientes como la galanga, la albahaca vietnamita y el chile picante. Sin embargo, lo más importante es que Wok mantiene una política de abastecimiento de su principal insumo, el pescado, a través de una red de proveedores artesanales, con los que tuvo que trabajar muy de cerca para implementar la cadena de suministro.

3. Definición de problema

En enero de 2012, el director de estrategia de Wok presentó su plan de expansión, el cual consideraba abrir nuevos puntos de venta en Medellín, Cartagena y Barranquilla. Para Ricardo Macía, gerente general, y para los accionistas minoritarios, era el momento de escalar la operación mediante la apertura de locales fuera de Bogotá y empezar a competir en los mercados más importantes, con el objetivo de convertirse en líder en el segmento de los restaurantes de servicio completo. La proyección era implementar seis nuevos locales en dos ciudades en el lapso de tres años y, en cinco años, contar con diecisiete restaurantes en las cinco principales ciudades de Colombia.

En contraposición, el fundador, Benjamín Villegas, pensaba que la empresa vería trastocada su propuesta de valor, ya que este agresivo plan de expansión suponía escalar la operación a niveles que la actual cadena de suministro de pescado artesanal no podría soportar, y se tendría que recurrir a otros proveedores, que no necesariamente estarían alineados con sus políticas de sostenibilidad ambiental y sus altos estándares de calidad. A fin de abastecer de pescado a los nuevos puntos de venta que se proyectaba implementar, existía la posibilidad de trabajar con otra comunidad de pescadores en la ciudad de Guapi, y replicar la labor realizada en Bahía Solano con Red de Frío, pero desarrollando como proveedor a aquella comunidad. Según la experiencia de Wok, tomaría por lo menos dos años, ya que los pescadores de Guapi no estaban formalmente constituidos y no conocían las técnicas de pesca artesanal, y sus actuales condiciones de transporte eran precarias.

Entonces, surge el cuestionamiento principal del plan de expansión: ¿cómo hacer compatible el actual modelo de negocio, desarrollado sobre la base de una estrategia de sostenibilidad

ambiental y responsabilidad de social, con un plan de crecimiento agresivo que no solo llevaría a la empresa a una escala de operación no sostenible por la actual cadena de suministro en el corto plazo, sino que podría impactar la propuesta de valor y el posicionamiento comercial de la compañía? Además, ¿será posible controlar con la misma efectividad la calidad de los proveedores y los colaboradores, y continuar la política de aprovisionamiento artesanal, teniendo una cadena de restaurantes mucho más extensa? Por otro lado, ¿es empresarialmente sensato condicionar el crecimiento de la empresa al potencial de escalamiento que puedan tener los proveedores artesanales, o sería mejor considerar a estos últimos solo como una importante pieza dentro de un portafolio de proveedores más amplio? Resolver estas interrogantes constituye el problema principal que plantea el caso.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La estrategia de crecimiento planteada por el director de estrategia implicaba pasar de nueve a diecisiete locales, fuera de la ciudad de Bogotá, en los siguientes cinco años. Esto significaba prácticamente duplicar la cantidad de locales existentes en 2012 y, por lo tanto, se requeriría incrementar los niveles de aprovisionamiento de pescado fresco, el principal insumo de Wok.

Si bien se había podido identificar en la comunidad de pescadores de la ciudad de Guapi un proveedor de pescado fresco con capacidades de producción similares a las de Red de Frío, construir la relación con esta nueva comunidad y desarrollarlos como proveedores alineados con los estándares de Wok tardaría aproximadamente dos años.

Para solucionar esta situación, se podían considerar proveedores convencionales de pescado, o incluso elevar nuevamente el porcentaje de pescado importado. Pero también podía estructurarse el plan de crecimiento de tal forma que en los primeros años estuviera sostenido en el proveedor artesanal actual (Bahía Solano), para luego hacerlo incrementar progresivamente su capacidad productiva; después, se empezaría a desarrollar a la comunidad de Guapi para incorporarla como proveedor, y continuar con el crecimiento de la compañía en el mediano y largo plazo.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general de Colombia, periodo 2011-2012

En el presente subcapítulo, se analizará el entorno general en el cual está ubicado Wok a través de los entornos que lo componen. Los efectos de los entornos varían y repercuten en las industrias y en las compañías que compiten dentro de la empresa. El desafío de Wok es la debida exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación por medio de la tendencia de las variables importantes, los cambios en relación con los clientes y proveedores, y el impacto en la empresa, lo cual ayudará a identificar las condiciones de oportunidades y amenazas.

1.1 Entorno político

En Colombia, el Gobierno preside un sistema democrático bajo la Constitución Política de 1991. Según Transparencia Internacional, este país fue ubicado en la posición 83 de 168 naciones en el Ranking de Medición de Herramientas de la Corrupción 2015, a partir de acciones gubernamentales, tales como reformas para la productividad empresarial y una reforma institucional dirigida a lograr mayor eficiencia en la administración pública; además, este país incorporó prácticas de transferencia con esquema de rendición de cuentas. Por otro lado, se pusieron en marcha los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos con EE. UU. y Canadá, y se formalizó el Acuerdo de la Alianza del Pacífico. También se restablecieron los diálogos con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) para la superación del conflicto armado con este grupo guerrillero y el Ejército de Liberación Nacional (ELN), que ya tiene más de cinco décadas (Presidencia de la República de Colombia 2012). A continuación, en la Tabla 1, se presenta el análisis político del entorno general de Colombia.

Tabla 1. Análisis político del entorno general para Colombia

Tendencia de la variable	Impacto en relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Planes de gobierno que fortalecen a las "locomotoras" de la economía en sectores agropecuarios, vivienda, infraestructura, minero, energético y nuevos sectores basados en la innovación	Efecto positivo porque genera mayor producción	Efecto positivo porque genera mayor poder adquisitivo a la sociedad
Relevancia internacional	Efecto positivo porque amplía las inversiones en la sociedad colombiana	Efecto positivo porque puede asociarse con inversionistas extranjeros para mayor generación de capitales
Corrupción	Efecto negativo porque genera inseguridad	Efecto negativo porque genera inseguridad

Fuente: Presidencia de la República de Colombia, 2012.

Elaboración: Propia.

1.2 Entorno económico

La crisis económica mundial ocasionó la desaceleración económica en Colombia en 2012. Los sectores principales más afectados fueron la explotación de minas y canteras, la construcción, la industria manufacturera, el comercio, las reparaciones, los restaurantes, y los hoteles. Se mitigó la situación con la reducción de la inflación y la entrada de inversión extranjera directa, pero también provocaron el aumento de la tasa de cambio real. A continuación, en la Tabla 2, se presenta el análisis económico del entorno general de Colombia.

Tabla 2. Análisis económico del entorno general para Colombia

Tendencia de la variable	Impacto en relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Reducción de la inflación: 2,44% en 2012, menor respecto del 3,73% en 2011	Es favorable debido al mayor poder adquisitivo de las familias.	Mayores ingresos y mejor desempeño de la actividad
Incremento del PBI: 4% para 2012, menor al 6% del 2011	Se espera como mínimo mantener el consumo y abastecimiento de insumos.	Se espera que las ventas se mantengan.
La inversión extranjera directa creció 18% en 2012.	Las fuertes inversiones han respaldado el crecimiento y la evolución del mercado laboral se mantiene constante.	Se espera que las ventas se mantengan.

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia (Minhacienda), 2014; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2015b; Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), 2013.

Elaboración: Propia.

1.3 Entorno social

Las categorías por ingresos dentro de los hogares colombianos están conformadas por acomodados (35%), estratos medios (38%) y desfavorecidos (27%). Otro factor social de la

comunidad colombiana depende de las preferencias sobre el cuidado de la salud. En la Tabla 3, se ofrece el análisis social del entorno general para Colombia.

Tabla 3. Análisis social del entorno general para Colombia

Tendencia de la variable	Impacto en relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Diversidad de hogares colombianos por ingresos percibidos	Positivo porque más del 70% de la población percibe ingresos para efectuar una adecuada demanda.	Positivo porque impacta a la proyección en ventas
Existe una tendencia por comer sano y de buena calidad. La población colombiana es más consciente de la alimentación saludable.	Búsqueda de nuevos mercados extranjeros y nacionales que abastezcan y cumplan con esas exigencias	Aumento de costos por adquirir productos de buena calidad que satisfagan el requerimiento de los clientes

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.4 Entorno tecnológico

La inversión en investigación y desarrollo de Colombia fue en 2012 de tan solo 0,17% del Producto Bruto Interno (PBI), una cifra baja en comparación de las inversiones en el mismo sector en México, Chile y Brasil, que varían entre 0,5% a 1%. De estas inversiones, el sector privado aportó a Colombia el 40%. Un factor obstaculizador que limita a Colombia es el capital humano. El Gobierno nacional planea duplicar la inversión en las actividades de ciencia, tecnología e innovación del actual 0,5% a 1% del PBI en 2018. Estos recursos ascendieron a \$8,8 billones en 2015. En Colombia, se incrementó significativamente la utilización de Internet, lo que la llevó al tercer puesto en este rubro dentro de la región. La Tabla 4 presenta el análisis tecnológico del entorno general de Colombia.

Tabla 4. Análisis tecnológico del entorno general para Colombia

Tendencia de la variable	Impacto en relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Baja inversión en innovación y tecnología	Efecto negativo al crecimiento de los negocios, a causa de la informalidad en la constitución de comunidades campesinas como proveedores con falta de conocimiento técnico y limitado transporte	Se pueden beneficiar las empresas que otorgan ventaja competitiva a través de la innovación.
Utilización de Internet	Efecto positivo por la eficiencia de gestión integral	Efecto positivo debido a la generación de más vías de comunicación con los clientes

Fuente: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCYT), 2012.

Elaboración: Propia.

1.5 Entorno ecológico

En la década de 2000, Colombia se vio afectada por la mala calidad atmosférica y del agua, que originaron gastos de salud equivalentes al 2% del PBI. Los devastadores efectos del fenómeno

de La Niña 2010-2011 estimularon los esfuerzos para una mayor integración de las políticas económicas y ambientales. Ello se incluyó dentro del Plan Nacional de Desarrollo Periodo 2010 – 2014 sobre la Sostenibilidad del Medio Ambiente y la prevención de riesgos fue una importante estrategia del crecimiento verde. En 2012, la industria colombiana contribuyó con US\$ 534 millones en ahorro de energía y US\$ 78,9 millones en gas. Cerca de 22.000 usuarios industriales se acogieron a la exoneración de la contribución de solidaridad por energía y se vieron beneficiados. Ello corresponde al Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo, cuyo fin es mejorar la competitividad de las empresas. Con respecto al consumo de los insumos extraídos del océano Pacífico utilizados por los restaurantes, como camarones, atunes y especies afines, podían escasear en los periodos de veda de dos meses. A continuación, en la Tabla 5, se presenta el análisis ecológico del entorno general de Colombia.

Tabla 5. Análisis ecológico del entorno general para Colombia

Tendencia de la variable	Impacto en relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Ahorro de energía y gas	Favorece considerablemente a la comunidad y a los proveedores.	Reducción de costos
Consumo del pescado	Afectaba negativamente en el consumo de la cliente y los proveedores percibían menos ingresos por la falta de producción	Reducción de la clientela e ingresos

Fuente: OCDE, 2015a.

Elaboración: Propia.

Se puede apreciar la relevancia de diversas oportunidades en el entorno general. La sociedad colombiana atraviesa una estabilidad económica debido a la mayor productividad e incremento de ingresos, y a la apertura a la inversión extranjera. El cuidado del medio ambiente es resaltante, lo cual lleva relación con el perfil socioambiental de Wok y beneficia la estrategia de la organización. También es importante el impacto en la generación de la reducción de costos para las empresas, bajo el marco legal establecido por las instituciones públicas por medio del ahorro de energía y gas, lo cual produce el desarrollo de la inversión privada. Como amenaza notable, aparece el consumo de pescado e insumos, porque depende de la disponibilidad de las especies para su utilización en el producto final ofrecido en los restaurantes; ello origina un impacto negativo en las preferencias del consumidor. Además, la baja innovación y tecnología produce la pérdida de ventaja competitiva en las empresas, y la corrupción propaga la inseguridad en toda la sociedad.

2. Análisis de la industria

Según Porter (2008), conocer las cinco fuerzas que influyen en la empresa puede ayudar a esta a

comprender la estructura y la dinámica del sector en el cual compete, y a desarrollar una posición más sólida y menos vulnerable ante la competencia (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente y elaboración: Porter, M.E., 1980.

2.1 Rivalidad entre competidores

En Colombia, el mercado gastronómico en general es muy dinámico y altamente competitivo. En el segmento de cadenas full service la competencia de Wok son los diversos negocios que ofrecen variedad gastronómica de similar magnitud. En la Tabla 6, se presentan los factores que determinan el grado de atractivo de la industria en cuanto a la rivalidad entre competidores actuales.

Tabla 6. Rivalidad entre competidores

Factores								Total
		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Nº de competidores semejantes	Alto						Bajo	2.0
Crecimiento relativo de la industria	Bajo						Alto	4.0
Características del producto	Bajo						Alto	5.0
Diferenciación del servicio	Alto						Bajo	3.0
Promedio								3.5

1= Muy poco atractiva, 2= Poco atractiva, 3= Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva
Fuente: Elaboración propia. 2016, basada en Hax, A. y Majluf, F, 2004.

2.2 Amenaza de nuevos competidores

Según la información de Acodres 2015 se presentaron aperturas de nuevos restaurantes; logrando tasas de crecimiento superior al 22% en esa industria. Por lo tanto, la amenaza de nueva competencia directa para este segmento es medianamente alta. A continuación, en la Tabla 7, se presentan los factores que determinan el grado de atractivo de la industria en cuanto a la amenaza de nuevos competidores.

Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores

Factores		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		Total
Economías de escala en el sector	Bajo						Alto	2.0
Diferenciación del servicio en la industria	Bajo						Alto	5.0
Costos de los clientes para cambiar de proveedor	Bajo						Alto	1.0
Requisitos de capital para ingresar a la industria	Bajo						Alto	5.0
Acceso a materia prima	Alto						Bajo	2.0
								3.0

1= Muy poco atractiva, 2= Poco atractiva, 3= Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva
Fuente: Elaboración propia, 2016, basada en Hax, A. y Majluf, F, 2004.

2.3 Poder de negociación de los proveedores

En la industria de los restaurantes de comida full service existe una amplia disponibilidad de proveedores en los diferentes insumos referidos como carne, verduras, entre otros.

En la Tabla 8, se presentan los factores que determinan el grado de atractivo de la industria en cuanto al poder de negociación de los proveedores.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Factores		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		Total
Numero de proveedores	Bajo						Alto	3.0
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Bajo						Alto	3.0
Amenaza de los proveedores de integracion hacia adelante	Alto						Bajo	5.0
Contribucion de los proveedores a la calidad del producto	Alto						Bajo	2.0
Dependencia del proveedor	Alto						Bajo	3.0
Costos de cambio del proveedor	Bajo						Alto	3.0
Promedio								3.2

1= Muy poco atractiva, 2= Poco atractiva, 3= Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia, 2016, basada en Hax, A. y Majluf. F, 2004.

2.4 Poder de negociación de clientes

En general, pese a que en el negocio de restaurantes el poder de los clientes es relativo, ya que no pueden influir en el precio directamente, también es cierto que la rentabilidad depende directamente de los consumidores y, por ello, es crítico mantener satisfecha a la clientela. A continuación, en la Tabla 9, se presentan los factores que determinan el grado de atraktividad de la industria en cuanto al poder de negociación de los clientes.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Factores								Total
		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Numero de clientes importantes	Bajo						Alto	2.0
Costo de cambio para el cliente	Bajo						Alto	1.0
Dependencia del cliente	Bajo						Alto	3.0
Disponibilidad de sustitutos	Alto						Bajo	1.0
Promedio								1.8

1= Muy poco atractiva, 2= Poco atractiva, 3= Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia. 2016, basado en Hax, A. y Majluf. F, 2004.

2.5 Amenaza de los sustitutos

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, debemos considerar que Wok más allá del servicio de alimentación también brinda un servicio de entretenimiento fuera de casa, y en ese sentido los servicios sustitutos podrían ser no solamente otros restaurantes sino también bares, casinos, teatros, cines, entre otros.

En la Tabla 10, se presentan los factores que determinan el grado de atractivo de la industria con respecto a la amenaza de productos sustitutos.

Tabla 10. Amenaza de los sustitutos

Factores		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		Total
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta						Baja	1.0
Costos de cambio del cliente	Bajo						Alto	1.0
Precio / Valor de sustituto	Alto						Bajo	3.0
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Alto						Bajo	3.0
Promedio								2.0

1= Muy poco atractiva, 2= Poco atractiva, 3= Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia, 2016, basado en Hax, A. y Majluf, F, 2004.

Considerando exclusivamente la industria de restaurantes de servicio full services, podríamos decir que Wok establece barreras de entrada porque ofrece productos y servicios de alta calidad y diferenciación superior a los competidores existentes y nuevos, así como precios accesibles y su perfil de valor compartido con los *stakeholders*, tal como señalaron Porter y Kramer (2011). Todo este conjunto de características vuelve identificable la marca Wok, lo cual es una fortaleza en la negociación con el cliente.

De la evaluación mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que la industria tiene un atractivo medio o neutral para Wok de 2.7. Si bien la rivalidad entre competidores y la negociación con proveedores son atractivos para Wok, se ven contrarrestados por el poco atractivo que representa el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) pondera las diferentes variables del macroentorno, resumiendo y evaluando las oportunidades y amenazas recogidas en las categorías analizadas (ver Tabla 11). A cada una se le otorga una ponderación, que es la importancia dentro de la industria, y la calificación de cómo la maneja Wok dentro de ella; la multiplicación de ambas determina el total que responderá si las estrategias de empresa son eficaces para el factor.

Tabla 11. Matriz EFE

Factores Externo Clave	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades			
Estabilidad económica en la sociedad colombiana	25.0%	3	0.75
Crecimiento poblacional y mejoramiento de los estándares de vida	8.0%	3	0.24
Leyes gubernamentales que aportan al ahorro de energía que conlleva a la reducción de costos	7.0%	3	0.21
Apertura a las inversiones extranjeras	6.0%	3	0.18
Tendencia al consumo de comida sana y de calidad	10.0%	4	0.4
Tendencia al desarrollo sostenible en las empresas	15.0%	4	0.6
Amenazas			
Corrupción	4.0%	2	0.08
Baja inversión en innovación y tecnología	12.0%	2	0.24
Consumo del pescado depende de la disponibilidad de las especies	8.0%	2	0.16
Alto precio de importaciones de insumos	5.0%	2	0.1
	100%		2.96

Nivel de eficiencia para lidiar con la oportunidad o amenaza: 1 = Deficiente, 2 = Promedio, 3 = Sobre el promedio, 4 = Superior

Fuente: Elaboración propia, 2016, basada en David, 2008.

El resultado obtenido de 2,96 corresponde a una eficacia por encima del promedio. Esto significa que las estrategias de Wok están aprovechando las oportunidades existentes de la industria y mitigando del mismo modo los posibles efectos negativos de las amenazas.

La rivalidad entre los competidores y Wok ejerce un impacto mediano debido a las oportunidades del entorno externo, como la estabilidad económica, que permite poder adquisitivo a la sociedad; la tendencia por la comida sana y de calidad; y la presencia de empresas con desarrollo sostenible valorado por los clientes.

Pese a que Wok tenía como amenazas la disponibilidad de las especies, como el pescado, y los demás insumos, y el alto precio en las importaciones, consiguió revertirlas bajo su perfil de

empresa socialmente responsable a través de su alto poder de negociación con los proveedores porque capacitó de forma integral a las comunidades campesinas. Así, obtuvo el beneficio mutuo (ahorro en costos y generación de competitividad de los proveedores artesanales) y a los clientes les enseñó la importancia de la conservación del medio ambiente.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Modelo de negocio

A fin de analizar el modelo de negocio de Wok, se utilizó la herramienta denominada “Modelo de Negocio Canvas”, la cual permitirá identificar la propuesta de valor de la empresa para sus clientes (ver Anexo 1). Esta herramienta considera el análisis de nueve componentes del negocio, que serán desarrollados a continuación:

1.1 Segmentos de mercado

La finalidad de segmentar un mercado es agrupar a clientes con características similares en cuanto a necesidades, geografía, demografía, gustos y preferencias. Con respecto a Wok, su mercado está conformado por hombres y mujeres de los estratos socioeconómicos medios y altos (4, 5 y 6), del área metropolitana de Bogotá (sectores norte y occidente), entre los 25 y 54 años de edad, y que gustan de la comida oriental y se sienten atraídos por la frescura de los productos de Wok, por la estética de sus locales y por su genuina preocupación por la sostenibilidad ambiental (Palacio y Restrepo 2011; Wok s. f. b).

1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Wok consiste en ofrecer a sus clientes comida oriental fresca y de alta calidad a precios justos, en locales con ambientes agradables y con una estética oriental muy bien cuidada, todo dentro de un marco de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. Lo esencial es desarrollar una cultura de consumo responsable en los clientes que acuden a diario.

Wok innovó en el sector de comida, ya que fue el pionero en la gastronomía asiática y se convirtió en *top of mind*. Además, no solo otorgó platos con ingredientes frescos, sino que estos provenían de un modelo de aprovisionamiento integral de producto nacional cultivado o extraído de comunidades campesinas que eran beneficiadas económica y socialmente. Así

mismo, Wok contaba con recursos físicos y organizacionales a través de locales estratégicamente ubicados y de excelente infraestructura, y a través de la experiencia del personal con concientización de empresa socialmente responsable, lo cual era denominado “cultura Wok”.

1.3 Canales de distribución

El canal de distribución guarda estrecha relación con el segmento del mercado al cual se atiende. En el caso de Wok, en 2012, la empresa contaba con una cadena de nueve locales, seis de ellos ubicados al norte de Bogotá, la zona más pudiente de la ciudad; otros tres se ubicaban en la zona financiera de Bogotá, y otros dos, en zonas de clases media y media alta. Cabe mencionar que Wok cuenta con un sitio web en que se puede encontrar la ubicación de sus locales y los platos ofrecidos en la carta, entre otra información.

1.4 Relación con los clientes

En este punto, se pretende conocer la naturaleza de la relación que la empresa necesita establecer con el segmento de clientes a los que sirve. Wok busca llegar a sus clientes con un producto de alta calidad a precios justos – una estrategia que podría describirse como de *best value*. Asimismo, la empresa busca educar y concientizar a su clientela con respecto a temas ambientales, como la importancia de las vedas y la sostenibilidad de las especies.

Según el administrador de uno de los locales de Wok y otras personas con experiencia dentro de la empresa, los tipos de clientes, por la forma en que se relacionan con la compañía, pueden categorizarse de la siguiente manera:

- Clientes frecuentes: Representan el 50% del total de clientes y se caracterizan por visitar dos veces por semana el restaurante, atraídos básicamente por la estética y ambientación del local, de estilo asiático y contemporáneo.
- Clientes conocedores: Constituyen el 30% del total, son leales y valoran la calidad del pescado fresco servido por Wok, atributo que difícilmente encuentran en otros restaurantes de Bogotá.

- Clientes ambientalistas y clientes expectativa: Representan el 20% del total. Los primeros valoran la sostenibilidad y acuden a Wok atraídos por su preocupación por el medio ambiente; los segundos visitan Wok por referencias de amigos y regresan esporádicamente.

1.5 Fuentes de ingreso

En este componente, se identifican cuáles son las fuentes que proveen efectivo a la compañía. En el caso de Wok, su flujo principal de ingresos es la venta de comidas y bebidas en salón, en cada uno de los locales de su cadena. Es importante señalar que los precios fijados en las cartas de Wok son más bajos que los de su competencia directa, los restaurantes Teriyaki y Osaki. Por otro lado, en la actualidad, la empresa cuenta con un flujo adicional de ingresos por la venta de otros productos, como almanaques, bolsas y delantales; estos dos últimos se fabrican con materiales reciclados en línea con su filosofía de sostenibilidad ambiental.

1.6 Recursos clave

En cuanto a los recursos clave, se busca conocer con qué activos clave cuenta la empresa a fin de concretar su propuesta de valor y hacerla llegar al mercado; estos recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales y humanos.

En el caso de Wok, se considera como recurso intelectual clave el alto nivel de especialización y el *know how* en comida oriental del socio fundador, Benjamín Villegas. Además, el factor pasión de Villegas por la comida asiática fue finalmente aquello que impulsó la creación de la compañía. Otro importante recurso intelectual lo constituye la amplia experiencia en gestión de restaurantes que aporta el socio Ricardo Macía, quien introdujo mejoras en procesos y sistemas, e impulsó el cambio en el diseño de los locales de Wok, que pasaron de ser lugares oscuros a ser sitios iluminados y con terrazas.

Entre los recursos físicos, el más valioso para la organización es la cadena de aprovisionamiento de pescado artesanal que ha logrado desarrollar desde su fundación, que ha sido construida sobre la base de su preocupación por la sostenibilidad ambiental y el cuidado de las especies, y de su habilidad para generar una relación comercial de tipo “ganar-ganar” con sus proveedores. Otros recursos físicos valiosos son su cadena de locales ubicados estratégicamente, en los cuales puede atender a los segmentos medio y alto del mercado, y su planta de procesamiento, que le

permite a Wok recibir el pescado completo, no en filetes, lo cual asegura su calidad, su conservación y su frescura.

Entre los recursos humanos clave de Wok, se distingue el “Grupo Verde”, equipo conformado por meseros y capitanes de servicio entrenados en temas de sostenibilidad, que se encarga de transmitir a colegas y clientes las políticas y actividades que la empresa ejecuta con respecto a este tema. También es clave la participación de la jefa de compras, María Teresa Reyes, que interviene en los procesos de producción y trabaja bastante cerca de los proveedores para garantizar la calidad esperada de los insumos. Otro recurso humano clave son los *chefs* de Wok, como Tansy Evans, que apoya en la identificación de proveedores, o Mercedes Mateus, que vigila los procesos de control de calidad y manejo de alimentos.

En cuanto a los recursos financieros clave, figuraba una buena posición de efectivo, tanto en caja como en bancos, en 2012 por COP 759 millones, cifra que es 68% mejor que el año previo y 27% mejor que 2010, lo que permitiría a la compañía realizar algunas inversiones en implementación de nuevos locales sin depender en exceso del financiamiento externo.

1.7 Actividades clave

Se entiende como actividades clave aquellas que son críticas para poder crear y ofrecer la propuesta de valor de la empresa, ganar mercados, mantener la relación con los clientes, y generar ingresos para la compañía.

Con respecto a Wok, su actividad clave está relacionada con el aprovisionamiento y el control de calidad de su insumo principal, el pescado. La empresa se preocupaba por desarrollar a su principal proveedor, la Red de Frío, con el objetivo de que este cumpliera con determinadas exigencias en cuanto a técnicas artesanales de pesca, trazabilidad de fechas de captura y envío, pescado fresco (no congelado), y capturas de especies y tallas establecidas por la Fundación Mar Viva, que fomentaba la sostenibilidad de las especies a través del uso de técnicas artesanales de pesca. Asimismo, Wok supervisaba cuidadosamente la calidad del insumo recibido, realizando pruebas de temperatura cuando el pescado llegaba a la planta, con el fin de garantizar su estado de conservación y validar que no hubiera sufrido deterioro durante el transporte. De hecho, para viabilizar el transporte del pescado por vía aérea desde Bahía Solano hasta Bogotá, Wok había cedido a Red de Frío un diseño de empaque especial que empleaba con otro proveedor.

1.8 Asociaciones clave

Las asociaciones clave son aquellas alianzas que posibilitan la operación de la empresa; por ello, se consideran valiosas para la organización.

La principal asociación de Wok es la que mantiene con su proveedor Red de Frío, una agrupación de pescadores de Bahía Solano, que provee el 60% del pescado que utiliza semanalmente. Wok construyó la relación con esta agrupación partiendo de estado inicial en que no existía una relación de algún tipo entre ambas partes. No solo fue necesario que la empresa le ofreciera un precio por kilogramo de pescado bastante superior para ganar la confianza de los pescadores, sino que los invitó a conocer sus restaurantes a fin de que ellos conocieran por sí mismos el negocio del cual formarían parte. Al observar que el pescado era consumido crudo por los comensales, los pescadores comprendieron la real dimensión de la frescura del pescado, y el porqué de las exigencias de Wok en cuanto a las técnicas de pesca artesanal y cuidado en el transporte.

1.9 Estructura de costos

En esta sección, se identificarán los costos más importantes dentro del modelo de negocio de la compañía. El principal costo de Wok está constituido por su insumo principal, el pescado. Con el objetivo de garantizar su frescura y calidad, la empresa compra pescado entero y lo transporta como tal hasta su planta de procesamiento, donde lo alista y lo transforma en filetes. Si bien con ello garantiza la mejor conservación del pescado, se incurre en sobrecostos, puesto que hasta el 60% del peso transportado se convierte en mermas: se desechan cabeza, piel y espinazo. A fin de eliminar intermediarios y asegurar la calidad del pescado, Wok paga a Red de Frío diez veces más que el intermediario por kilogramo de pescado, y 57% más que el precio promedio de mercado. Asimismo, la política de precios justos de Wok hacia sus proveedores de comunidades campesinas, su política de pago a quince días, y los costos de brindarles acompañamiento técnico y capacitación pueden ejercer un impacto significativo en la estructura de costos y las finanzas de la empresa.

2. Análisis de áreas funcionales

2.1 Estructura organizacional

Wok presenta una estructura organizacional empresarial porque las decisiones son tomadas por un ápice estratégico compuesto por socios principales que se dividen en la experiencia del sector gastronómico y la administración de cadena de restaurantes. El elemento más importante de la organización es la parte operativa compuesta por el equipo de cada restaurante: el gerente, el *chef*, los asistentes de cocina, los mozos, entre otros.

2.2 Marketing y ventas

El área de Marketing y Ventas se ocupa de la segmentación y posicionamiento del producto y servicio. La segmentación Wok se dirige a la población con mayor capacidad de compra, es decir, con un perfil acomodado de clase media y alta de la ciudad de Bogotá. Sin embargo, los precios ofrecidos están por debajo de sus competidores. Así mismo, se impartió la cultura Wok, que consistía en concientizar a los clientes y al personal acerca de la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente a través de la comunicación dentro del restaurante, en su página web y a través de programas educativos.

2.3 Operaciones y logística

Wok decidió trabajar con comunidades campesinas para convertirlas en sus proveedores aliados con la finalidad de mejorar su cadena de abastecimiento; para ello, contó con una red de frío de la Fundación Mar Viva, que buscaba la sostenibilidad de las especies del Pacífico colombiano y el desarrollo de las capacidades administrativas de los pescadores para determinar en qué momento pescar y qué tamaño de peces podían pescar. El óptimo procesamiento del pescado estaba asegurado, debido a que Wok buscaba siempre mejorar sus procesos productivos y su control de calidad, y se preocupaba por la capacitación del personal a cargo del manipuleo del pescado.

2.4 Recursos humanos

Wok trabaja con profesionales capacitados para transmitir el mensaje de sostenibilidad del medio ambiente, educar a los clientes, y ofrecer calidad en la elaboración de los productos y servicios. La empresa cuenta con un equipo de profesionales, denominado “Grupo Verde”, quienes están capacitados para transmitir el mensaje de sostenibilidad del medio ambiente educando a los clientes al respecto. El personal es consciente de las consecuencias de la pesca indiscriminada y se lo transmite a sus clientes, lo que lo convierte en una ventaja competitiva.

Por otro lado, la empresa no solo capacita al personal, sino también a proveedores en busca de los productos adecuados para ella.

2.5 Finanzas, créditos y cobranzas

Entre los años 2009 y 2012, Wok logró ventas que se incrementaron en 18% en promedio, con márgenes operativos y netos positivos, pero con un capital de trabajo deficitario; esto último se debió a que gran parte de los préstamos de corto plazo se destinaron a la compra de inventarios y activos fijos. En 2012, Wok presentaba un nivel de apalancamiento moderado de 1,04, ya que su estructura de financiamiento estaba compuesta en un 51% de préstamos con terceros, y en un 49% de capital propio.

2.6 Innovación tecnológica y desarrollo

En 2012, el área de calidad efectuaba pruebas de temperatura para asegurar que el pescado no hubiera sido afectado por el recorrido aéreo. El uso de redes sociales y página web permite que la empresa llegue a los clientes, a los cuales presenta la propuesta de negocio, basada en sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.

3. Cadena de valor

En el Anexo 2, se presentará la cadena de valor para Wok, que será desarrollada con detalle a continuación.

3.1 Actividades primarias

3.1.1 Logística interna

Wok necesitaba una variedad de insumos originarios de Asia para la elaboración de sus platos, entre ellos, galanga, albahaca vietnamita, chile picante asiático, berenjena tailandesa, brócoli chino, etc. Debido a las dificultades para conseguir estos insumos, decidió como política de aprovisionamiento sostenible trabajar con comunidades campesinas para desarrollarlos y convertirlos en proveedores. En cuanto al aprovisionamiento del insumo principal, el pescado,

Wok trabajó muy cercanamente con las comunidades de pescadores para desarrollarlas y convertirlas en proveedores. El proveedor más importante es Red de Frío, que abastecía de pescado capturado con técnicas artesanales respetando la sostenibilidad de las especies, lo cual mantenía la propuesta de valor de la marca de Wok. La política de proveedores artesanales consistió en los siguientes acuerdos principales:

- Ofrecer precios justos: Si bien su oferta estaba dirigida a un público de estratos medio y altos, Wok consideraba que su política de precios debía ser justa y no tener márgenes exagerados.
- Eliminar intermediarios en la cadena de valor: Los sistemas sin intermediarios de la cadena de suministro presentan rendimientos de eficacia en ventas y eficiencia en nivel de servicio.
- Asesoría técnica y capacitación en inocuidad alimentaria: Comprenden las condiciones y prácticas que preservan en la calidad de los alimentos para prevenir la contaminación.

El objetivo de las alianzas con las comunidades campesinas era sustituir las importaciones a fin de reducir costos de aprovisionamiento. En el ámbito de responsabilidad social, se disminuía así la huella ambiental y se contribuía con el crecimiento de las comunidades.

El transporte del pescado era realizado por vía marítima, a través del puerto Buenaventura, y, por vía aérea, a través de Copa Airlines o Avianca; las lluvias eran el principal factor que podía dificultar el transporte oportuno del pescado.

3.1.2 Operaciones

Dentro de la planta de procesamiento de Wok, ubicada en Bogotá, se elabora la compleja transformación del pescado en filete basada en procesos de control de calidad y almacenamiento bajo estándares de conservación que buscaba como propósito un producto final de óptimas condiciones. Ello repercutía en la fase de la elaboración de los platos presentados en la carta. Esta consistía en comida oriental caracterizada por platos de origen tailandés y japonés. El cuidado en la obtención de los productos aseguraba la buena calidad. Así mismo, la oferta al mercado se realizaba por medio de precios accesibles.

Dentro de la política de sostenibilidad, se instauró la concientización a los clientes sobre la disponibilidad de las especies según sus ciclos naturales, como en el caso del pescado. Por medio de mensajes en las cartas, los manteles individuales y del personal de servicio, se expresaba la visión de sostenibilidad de las especies.

3.1.3 Mercadotecnia y ventas

Wok contaba con nueve locales estratégicamente ubicados en las zonas de nivel socioeconómico A. El restaurante fue el precursor en la oferta de comida oriental, y logró el *top of mind* por la comunicación formal, a través de publicidad, e informal, por medio del boca a boca y referencias. En efecto, la calidad de los productos de Wok era reconocida; por ello, logró el galardón “La Barra” como mejor restaurante comida casual en 2012. Asimismo, se consideraban los precios de los productos ofrecidos por Wok como los más bajos en comparación con sus competidores. Ello estaba alineado con su visión de responsabilidad social, porque la empresa no buscaba enriquecerse con precios exorbitantes, sino ofrecer calidad a precios adecuados.

3.1.4 Servicio

Los restaurantes de Wok mantenían un ambiente de atractiva estética a través de la combinación de decoración asiática y contemporánea. Así mismo, Wok implementó campañas para concientizar a sus clientes acerca de la visión de responsabilidad social y sostenibilidad por medio de la disminución del uso de servilletas y pitillos, el reemplazo de las bolsas plásticas por bolsas de papel reciclado, e individuales y cartas de papel reciclado. Sus empleados transmitían a los clientes el cuidado responsable del medio ambiente.

3.2 Actividades de apoyo

3.2.1 Abastecimiento de insumos

La parte del proceso correspondiente al almacenamiento y cuidado del inventario era muy importante porque aseguraba la calidad, conservación y frescura del pescado. El proceso se iniciaba desde que se recibía el pescado, y se almacenaba adecuadamente para garantizar su conservación y óptimo estado al ser preparado y servido al cliente.

3.2.2 Administración de recursos humanos

Los nueve locales contaban con 380 empleados. Se creó el Grupo Verde, compuesto por meseros y capitanes de servicio entrenados durante un año sobre temas de sostenibilidad con la finalidad de apoyar en la ejecución de programas de Wok en la concientización de los clientes y sus compañeros sobre las políticas y actividades de la empresa en este ámbito. Además, Wok capacitó a sus empleados en principios de reciclaje para su difusión en sus hogares.

3.2.3 Infraestructura de la empresa

La sociedad estaba compuesta por dos frentes: el chef Benjamín Villegas, socio fundador y creador del concepto Wok, y el gerente general Ricardo Macía, el socio encargado de la gestión administrativa que fortaleció el concepto Wok con nuevos procesos y sistemas. Ambos lograron concretar la filosofía que cimentaba la empresa: “Wok es un derecho de todos”. La gestión administrativa de Ricardo Macía obtuvo el incremento de ventas en 30% en 2011. El crecimiento de ventas y las condiciones de liquidez de la compañía les permitiría realizar su estrategia de expansión sin recurrir al endeudamiento.

3.2.4 Desarrollo de tecnología

Wok desarrolló un *know how* en la preparación de comida *gourmet* y fusión oriental. Ofrecía un servicio sofisticado que fusionaba las costumbres orientales con las costumbres modernas de la sociedad colombiana. Así mismo, utilizó los medios que le ofrecía la Internet para estar más cerca de los clientes e implementar el servicio a domicilio. El sistema de información de redes en contacto ayudó a la gestión eficiente.

Con respecto al sistema de aprovisionamiento directo con las comunidades campesinas como proveedores de pescado, Wok buscó cumplir con el perfil socioambiental. Por otro lado, Wok necesitó invertir en innovación y tecnología para otorgarles apoyo técnico y formalización a fin de dejar de utilizar insumos importados.

La introducción de la pesca artesanal ejerció un impacto positivo en la línea del costo del sushi, que representa hasta el 20% de las ventas de Wok, ya que generaba mayor rentabilidad que importarlo.

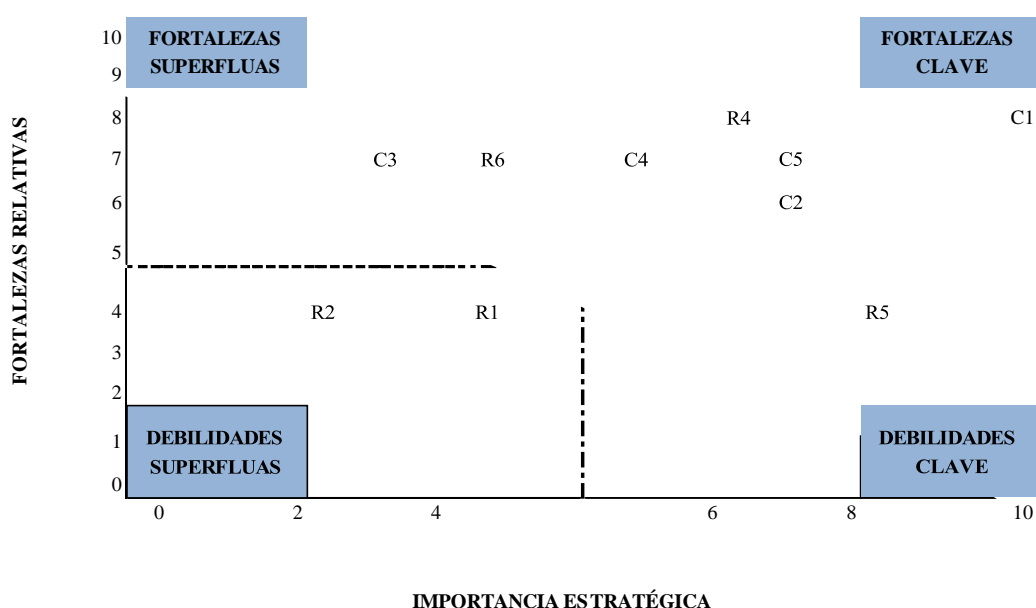
4. Análisis de recursos y capacidades

En el Anexo 3, se mostrarán los recursos tangibles e intangibles identificados para Wok, así como las competencias organizativas (capacidades) que permiten desarrollar adecuadamente la actividad de la empresa, combinando y coordinando los recursos individuales disponibles. El análisis de recursos y capacidades se resume en el Gráfico 2, en el cual se aprecia que su fortaleza clave la constituye su capacidad de aprovisionamiento, ya que Wok logra conseguir

pescado fresco de gran calidad y se asegura de poder entregar al cliente la propuesta de valor ofrecida. En ese sentido, el modelo de aprovisionamiento de la empresa es una fuente de ventaja competitiva debido a las redes de pescadores y cultivadores, y resulta ser un ejemplo integral de sostenibilidad a través de toda su cadena de valor con énfasis en las etapas de logística de entrada y operaciones.

El modelo de negocio de Wok logra el beneficio estratégico porque su marca, reputación e imagen son fuertes en el sector.

Gráfico 2. Matriz de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia, 2016, basada en Grant, 2006.

5. Análisis valioso, raro, inimitable, organización (VRIO)

En la Tabla 12, se presenta la Matriz Valioso, Raro, Inimitable, Organización (VRIO). Del análisis realizado con esta herramienta, se determinó que la empresa tiene cuatro ventajas competitivas sostenibles: (i) contar con locales ubicados en zonas estratégicas de Bogotá, (ii) ser pionero en ofrecer gastronomía asiática en Bogotá, (iii) su proceso de aprovisionamiento artesanal basado en alianzas con comunidades de pescadores, y (iv) su preocupación por la sostenibilidad ambiental, lo cual transmite confianza a sus clientes de que es una empresa socialmente responsable.

Tabla 12. Matriz VRIO

Recursos	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Recursos Financieros					
Capacidad de endeudamiento de la compañía (obligaciones laborales, financieras, con proveedores, etc.). Acceso a fuentes de financiamiento bancarias	SÍ	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Recursos Organizacionales					
Estructura formal de empresa (socios, gerente general, trabajadores, asociados, entre otros). Cultura Wok. Experiencia del personal	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Recursos Físicos					
Locales ubicados en zonas estratégicas de Bogotá	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
Recursos Productivos					
Producción de las especies e insumos orientales en el mismo Bogotá, con accesibilidad a disponer del insumo cerca de la empresa. Productos artesanales y el aprovisionamiento de las especies (Red de Frío)	SÍ	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Recursos Tecnológicos					
Marca Wok, perfil ambientalista, redes de contacto, publicaciones virtuales	SÍ	NO	NO	NO	Desventaja Competitiva
Recursos Humanos					
<i>Know-how</i> del socio fundador Benjamín Villegas y el estilo gerencial moderno de socio Ricardo Macía	SÍ	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Recursos Innovadores					
Pionero en ofrecer gastronomía asiática en Bogotá	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
Recurso Reputacional					
Cuidado del medio ambiente y de las especies (sostenibilidad) como muestra de que Wok es una empresa socialmente responsable	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
Capacidades					
Capacidad Logística					
Proceso de aprovisionamiento artesanal, basado en alianzas con pequeñas comunidades de pescadores	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
Capacidad en Gestión Operativa					
Capacitación a los empleados para brindar buena atención y educar a los clientes sobre la concientización para el cuidado del medio ambiente. Inicio de campaña de "educación" y concientización.	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Capacidad en RR. HH.					
Ricardo Macía, visionario con ideas de expansión de Wok y Benjamín Villegas, con perfil más conservador. Personal capacitado.	SÍ	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Capacidad en MKT					
Elaboración de programas de sembrado de árboles, reciclaje y ahorro de energía. Elaboración de boletines informativos. Precios bajos. <i>Top of mind</i> por la comunicación formal (publicidad) e informal (de boca a boca y referencias).	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Determinación de la ventaja competitiva

Según Porter (1985), la ventaja competitiva crece en razón del valor que puede ser generado por una empresa. El concepto de valor representa aquello que los compradores están dispuestos a pagar, y el aumento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos con respecto a los competidores por beneficios similares o brindar beneficios exclusivos en el mercado que compensen los precios más altos. Ahora bien, se considera que una empresa es rentable si el valor que genera es superior a los costos que supone la creación del producto que ofrece. De manera general, se puede afirmar que el objetivo de cualquier estrategia empresarial es generar un valor adjunto para el comprador que sea más elevado del costo empleado para obtener el producto; por ello, en vez de los costos, el concepto de valor debería emplearse en el análisis de la posición competitiva. En ese sentido, se ha considerado que la ventaja competitiva de Wok radica en la diferenciación por las siguientes variables:

- **Característica del servicio:** Wok fue el primer restaurante en ofrecer comida asiática a través de buenas prácticas en cuanto a la calidad del producto y al cuidado del medio ambiente en la selección de los productos utilizados. Asimismo, concientiza a los clientes de que el cuidado del medio ambiente es importante para la sostenibilidad de los recursos ambientales y sigue un modelo de aprovisionamiento difícil de replicar, ya que su cadena de valor tiene énfasis en la etapa de logística de entrada y operaciones, por lo cual es su fuente de ventaja competitiva.
- **Característica del mercado:** El cuidado del medio ambiente (sostenibilidad) les transmite confianza sobre la calidad del restaurante a sus grupos de interés, como los clientes y proveedores. La calidad de los productos transmite el mensaje de comida sana, y el mercado valora su propuesta y la acepta.
- **Característica de la empresa:** Wok se diferencia de sus competidores por fortalecerse mediante alianzas estratégicas con sus proveedores locales, por educar a sus clientes con temas de responsabilidad social, por presentar una marca bien posicionada y por ofrecer platos con precios accesibles al mercado. El objetivo de la estrategia de segmentación es lograr la fidelización de consumidores finales identificados con la cultura Wok.

7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

De acuerdo con David (2008), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite valorar las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de la compañía, lo cual ayudará frente a la implementación de las estrategias. En la Tabla 13, se presenta la Matriz EFI, en la cual se observa como resultado que la calificación ponderada de los factores evaluados es 2,96. De este análisis, se concluye que Wok se sitúa por encima de la media en su esfuerzo por desarrollar sus fortalezas y afrontar sus debilidades como empresa.

Tabla 13. Matriz EFI

Factor Interno Clave	Ponderación	Calificación	Total
Fortalezas			
Liquidez financiera	8,0%	4	0,32
Locales ubicados estratégicamente	8,0%	4	0,32
Cualidad de pionero en comida asiática	8,0%	3	0,24
Gerencia con amplia experiencia en gestión de restaurantes	9,0%	4	0,36
Reputación ya ganada como empresa socialmente responsable (“campeón de la sostenibilidad”)	8,0%	4	0,32
Atractiva relación precio-valor hacia el cliente (buena calidad a precios menores a la competencia)	10,0%	4	0,4
Experiencia en el trabajo con comunidades para desarrollarlas como proveedores	7,0%	3	0,21
Insumos de alta calidad gracias a su trabajo muy cercano con proveedores	10,0%	3	0,3
Debilidades			
Insumos orientales no disponibles de forma natural en Colombia	6,0%	1	0,06
Propuesta de valor íntimamente relacionada con un producto inestable (pescado), difícil de conservar fresco	8,0%	2	0,16
Dificultad para escalar el nivel de aprovisionamiento de pescado artesanal	8,0%	2	0,16
Reducción de la variedad de platos y del volumen de ventas por el aprovisionamiento artesanal	5,0%	1	0,05
Percepción de menor calidad por parte de los clientes al emplear pescado nacional.	5,0%	1	0,05
	100,0%		2,96

Nivel de eficiencia para lidiar con la oportunidad o amenaza: 1 = Deficiente, 2 = Promedio, 3 = Sobre el promedio, 4 = Superior
Fuente: Elaboración propia, 2016, basada en David, 2008.

Capítulo IV. Análisis de la demanda

1. Objetivo general del estudio

El objetivo general de la investigación es conocer el potencial de crecimiento en los mercados de Barranquilla, Medellín y Cartagena, a donde WOK planea expandirse, para el periodo 2013- 2016.

2. Objetivos específicos

- Conocer las características demográficas de Medellín, Barranquilla y Cartagena
- Conocer la preferencia del consumidor por la comida oriental
- Estimar el tamaño del mercado potencial e identificar un posible crecimiento del negocio

3. Segmentación del cliente

El consumidor de Wok tiene un poder adquisitivo superior al promedio; se trata de la población de los estratos socioeconómicos medios y altos de Colombia (estratos 4,5 y 6). Asimismo, tal como se señaló, los clientes de Wok pueden segmentarse por la frecuencia y el motivo por el cual acuden al restaurante (frecuentes, conocedores, ambientalistas y expectativa).

- Clientes frecuentes: Representan el 50% del total y se caracterizan por visitar dos veces por semana el restaurante, atraídos fundamentalmente por la estética y ambientación del local, de estilo asiático y contemporáneo.
- Clientes conocedores: Constituyen el 30% del total, son leales y valoran la calidad del pescado fresco servido por Wok, atributo que difícilmente encuentran en otros restaurantes de Bogotá.
- Clientes ambientalistas y clientes expectativa: Representan el 20% del total. Los primeros valoran la sostenibilidad y acuden al restaurante atraídos por su preocupación por el medio ambiente; los segundos lo visitan por referencias de amigos y regresan esporádicamente.

4. Mercados potenciales y barreras de entrada

El plan de crecimiento se enfocaría en abrir nuevos puntos de venta en Medellín, Cartagena y Barranquilla. La barrera de entrada era el acceso a los insumos fundamentales de los platos de

Wok como el pescado artesanal; es decir, dicha expansión afectaba a la cadena de suministro mantenida para los restaurantes de Bogotá.

5. Competidores

Los competidores directos de Wok, Teriyaki y Osaki, ofrecen una propuesta similar, pero con diferentes combinaciones de precio/calidad. Ambos son en promedio más caros que Wok. En un espectro más amplio, sus competidores son las cadenas de restaurantes de servicio completo, como Crepes & Waffles, Archies, El Corral, entre otros.

6. Atributos del servicio ofrecido por Wok

El servicio de Wok presenta una variedad de atributos que lo diferencian dentro del mercado, como el perfil socioambientalista. Así, la empresa no solo ofrece un producto de calidad, con características orientales, sino que, al mismo tiempo, busca desarrollar la cadena de suministro con el crecimiento de las comunidades campesinas actuando a favor de la disposición natural de los insumos y respetando sus etapas de veda, como en el caso del pescado (Porter y Kramer 2011). Este modelo de negocio logra un valor compartido tanto para la empresa, por el factor importante de calidad de productos y servicios, como para la comunidad y el medio ambiente. Ello origina no acceder a los insumos, lo cual genera la disminución de la satisfacción de los clientes y pertenecen a un gran porcentaje de los consumidores.

7. Investigación de las fuentes secundarias

Se utilizó como fuente a la revista *La Barra* e información de la Alcaldía de Medellín (2011) para conocer la realidad del mercado de restaurantes en las ciudades de Medellín, Barranquilla y Cartagena.

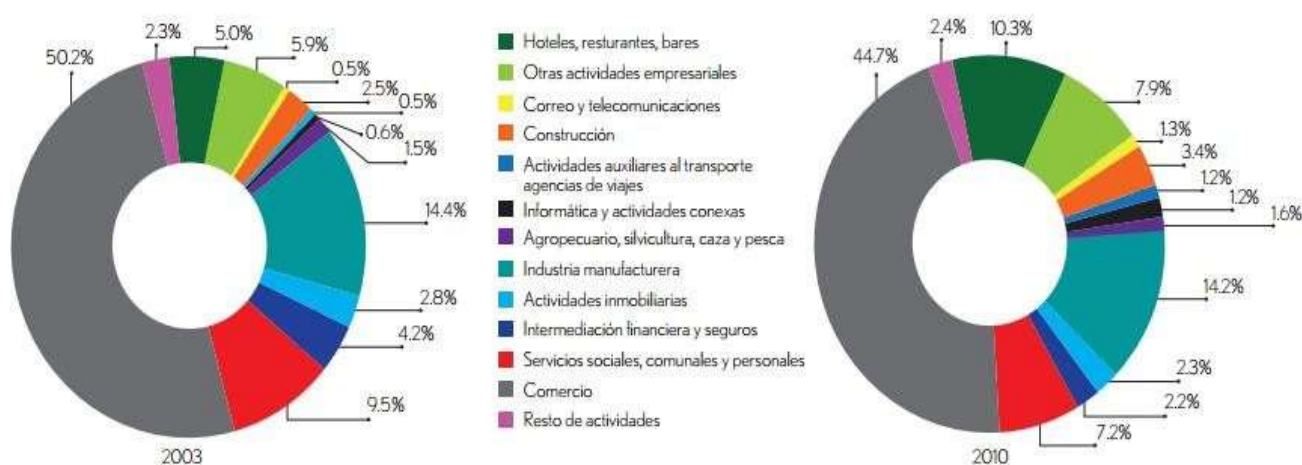
• Medellín

Medellín, actualmente, se abre paso a un mercado turístico de negocios a nivel nacional e internacional, lo que le permite disponer de un espectro bastante amplio de posibilidades gastronómicas. La comida internacional es, en estos momentos, una muy buena opción. Para abrir un restaurante en Medellín, es indispensable realizar una excelente gestión de mercadeo y posicionamiento de marca, pues esta ciudad es todavía muy conservadora y

tradicional en cuanto a su alimentación; por ello, es esencial enfocarse en los consumidores más jóvenes.

En la década de 2000, el número de restaurantes en Antioquía, cuya capital es Medellín, ha crecido de manera significativa, lo cual evidencia un nicho atractivo para invertir en este tipo de negocio. A continuación, en el Gráfico 3, se presenta la evolución de los sectores empresariales en Antioquía, en la cual se observa que la participación del sector de hoteles, restaurantes y bares creció de 5% a 10,3%.

Gráfico 3. Antioquia: estructura empresarial por sectores, 2003 vs. 2010



Fuente y elaboración: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía, 2011.

- **Barranquilla**

Actualmente, Barranquilla es la ciudad más grande de la costa caribeña de Colombia y ofrece varias ventajas sobre otras zonas de Colombia para invertir en el sector gastronómico. Una de ellas es que se trata de una sociedad portuaria, cuya ubicación geográfica le permite ser un punto de llegada y encuentro de empresarios de distintas partes del mundo. En consecuencia, Barranquilla está mejorando su infraestructura para satisfacer las necesidades que se concretarían si se firmaran los tratados de libre comercio negociados actualmente con Estados Unidos y la Unión Europea. Asimismo, se están implementando zonas francas que supondrán la aparición de industrias y empresas en la ciudad y sus alrededores, lo que atraería nuevos clientes potenciales para el sector gastronómico.

- **Cartagena**

Cartagena, por ser una ciudad principal en el gran Caribe a nivel continental, está ubicada de manera estratégica. Haber sido nombrada patrimonio histórico de la humanidad la vuelve más atractiva y le proporciona más ventajas con respecto a otras ciudades. En efecto, no solamente en temporada alta, sino, en el transcurso de todo el año, Cartagena mantiene un flujo constante de visitantes extranjeros y nacionales. Esta ciudad ya es parte del mundo globalizado del turismo, y dispone de un terminal de cruceros y un aeropuerto internacional (Cámara Comercio Cartagena s. f.)

La oferta gastronómica en la ciudad se centra sobre todo en la comida internacional. Aunque parezca extraño, aún se necesita profundizar y mostrar más la comida típica costeña de Cartagena. Pocos restaurantes ofrecen platos típicos, repostería tradicional o jugos de frutas tropicales; por ello, se considera fundamental que se vuelva a la gastronomía cartagenera, presentada de manera *gourmet*.

Se ha recogido información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2016), de Colombia, con la finalidad de calcular el tamaño del mercado potencial en cada una de las zonas donde Wok está considerando expandirse. Los resultados se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14. Estimación del tamaño de mercado en ciudades de posible expansión

	Bogotá	Barranquilla	Medellín	Cartagena
Total población	7.571.000	1.200.820	2.393.011	967.000
Hombres y mujeres entre 25 y 54 años	3.272.000	510.000	960.468	394.000
Estratos socioeconómicos 4, 5 y 6	21,6%	22,9%	24,7%	14,9%
Total personas en segmento objetivo	706.752	116.790	237.236	58.706
Preferencia por comida asiática	28.0%	0%	4%	17%
Tamaño del mercado objetivo	197.891	0%	9.489	9.980
Porcentaje con respecto a Bogotá		0%	5%	5%

Fuente: DANE, 2016.

Elaboración: Propia.

De las cifras obtenidas, se puede concluir que los resultados del tamaño de mercado no son comparables con el mercado objetivo disponible en Bogotá, por lo que la expansión a otras ciudades se llevaría a cabo de manera progresiva, en especial, en la ciudad de Medellín. En el corto plazo, la empresa se expandiría en la ciudad de Bogotá y, a largo plazo, a Medellín, debido a los gustos y preferencias del consumidor por la tendencia a la comida oriental, la cual tiene características de comida saludable.

El resultado de esta estimación nos indica que sí sería factible incrementar el número de locales en la ciudad de Bogotá, toda vez que solo estaría cubriéndose un promedio de 11% del mercado potencial total estimado, entre los años 2012 y 2017.

	Año 2012				
Ticket promedio	\$14		Tasa de crecimiento de la población colombiana	1%	
Visitas	974,445				

Tipo de Clientes	% de demanda	Nº visitas	Frecuencia	Anual	Visitas por año
Clientes Frecuentes	50%	2	Semanal	52	104
Clientes Conocedores	30%	1.2	Mensual	12	144
Clientes Expectativa	20%	0.8	Trimestral	4	32
				Ponderación	56.96

2012	2013	2014	2015	2016	2017
13,642,224	14,799,286	16,105,807	17,185,825	18,792,710	20,684,367
14	14	14	14	14	14
974,445	1,057,091.89	1,150,414.80	1,227,558.91	1,342,336.43	1,477,454.78
197,891	199,870	199,870	199,870	199,870	199,870
56.96	56.96	56.96	56.96	56.96	56.96
11,271,871	11,384,590.07	11,384,590.07	11,384,590.07	11,384,590.07	11,384,590.07
9%	9%	10%	11%	12%	13%

Fuente: Elaboración propia, 2016

De acuerdo a fuentes secundarias consultadas, se ha podido identificar centros comerciales en donde Wok no cuenta con locales, y el público que acude cumple con el perfil del cliente típico de Wok, además de tratarse de centros comerciales muy bien ubicados, con un tránsito diario de personas importante.

Tabla 16. Visitas diarias en Centros Comerciales de Bogotá y Medellín.

	Centro Comercial	Visitas diaria	NSE
Bogotá	Titan Plaza	43,000	3-4-5
	Gran Estación	80,000	3-4-5
	Centro Chía	16,000	4-5-6
	Santafé	44,000	3-4-5-6
	Unicentro	99,700	4-5-6
Medellín	Oviedo	20,000	4-5-6
	Santafé	30,000	3-4-5

Fuente: Efectimédios, 2016

Elaboración: Propia

Comparando el número de visitas diarias entre los centros comerciales donde opera Wok versus los centros comerciales donde no tiene locales se concluye que hay un mercado potencial en Bogotá y Medellín con posibilidad de crecimiento.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Misión

Según Hitt *et al.* (2015), una misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales desea servir. Por otro lado, Kotler y Armstrong (2004) definieron la misión como un elemento fundamental en la planificación estratégica, que describe el rol que realiza la empresa para lograr su visión; por ello, es la razón de ser de la organización.

Sobre la base de la información proporcionada por el caso, se considera apropiado reflejar la siguiente declaración de misión que se ajusta a la empresa Wok: «Somos un restaurante especializado en comida oriental, que brinda una experiencia gastronómica diferente a precios accesibles, que difunde buenas prácticas de cocina, de agricultura, de pesca y de desarrollo sostenible para el medio ambiente» (Wok s. f. a).

2. Visión

Según Hitt *et al.* (2015: 19), «la visión es una descripción de lo que quiere ser la empresa y, en términos generales, de lo que se quiere lograr en última instancia. Por lo tanto, este enunciado articula la descripción ideal de una organización y configura el futuro que pretende alcanzar».

En ese sentido, la declaración de visión para Wok se describe de la siguiente manera: «Ser la cadena líder de restaurantes de comida oriental especializada en la región, manteniendo nuestras prácticas de sostenibilidad como el eje central de nuestro posicionamiento comercial».

3. Objetivos estratégicos

Empleando el modelo del cuadro de mando integral, se generaron objetivos estratégicos principales desde las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y de finanzas. Estos objetivos se presentarán en el mapa estratégico detallado en el Anexo 4. Los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Incrementar el volumen de ventas
- Fidelizar a los clientes y concientizarlos acerca del concepto de sostenibilidad
- Mantener una alta calidad de producto
- Retener el mejor talento de la organización

4. Análisis FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) permite desarrollar estrategias para llevar a cabo el modelo de negocio de Wok. Más adelante, en la Tabla 15, se presenta la matriz del FODA cruzado y la formulación de las estrategias correspondientes.

5. Estrategia competitiva

Según Hitt *et al.* (2015:117), se entiende la estrategia de diferenciación «como el conjunto de acciones integradas que la compañía desarrolla para producir bienes o servicios (a un costo aceptable) que los clientes perciben como diferentes en sentidos que son importantes para ellos».

Gráfico 4. Matriz de estrategia competitiva

		Ventaja Competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Alcance objetivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo limitado	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Fuente: Elaboración propia, basada en Porter, 1985.

Luego del análisis desarrollado, se concluye que Wok sigue una estrategia de enfoque en diferenciación, como se resalta en el Gráfico 4, puesto que su estrategia competitiva se fundamenta en factores que distinguen claramente a Wok de su competencia, tales como la preocupación por la sostenibilidad ambiental, la alta calidad de los insumos y la alta relación precio-valor de sus productos, que atienden a un nicho específico del mercado, el de comida oriental. La empresa procura fortalecer su presencia y posición en el segmento, ya que su objetivo es fidelizar a los consumidores finales que se sienten identificados con la marca y prácticas de sostenibilidad.

Tabla 17. Matriz

		Fortalezas	Debilidades
		Buena posición financiera (liquidez) Ubicación de locales en zonas estratégicas Cualidad de pionero en gastronomía asiática en Colombia Gerencia experimentada en gestión de restaurantes Reputación de empresa socialmente responsable Atractiva relación precio-valor Insumos de alta calidad (alianzas con comunidades)	Insumos orientales no disponibles de forma natural Propuesta de valor basada en un insumo (pescado) no siempre disponible Reducida variedad de platos por el tipo de aprovisionamiento (artesanal), lo cual impacta en las ventas Plan de expansión condicionado por la cadena de suministro del principal insumo
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO	
Estabilidad económica en Colombia Crecimiento poblacional y mejoramiento de los estándares de vida Leyes gubernamentales que aportan al ahorro de energía que conduce a la reducción de costos Tendencia al consumo de comida sana y de calidad Tendencia al desarrollo sostenible en las empresas	Incrementar las ventas a través una estrategia de expansión gradual alineada al sistema de aprovisionamiento, que consiste en la apertura de seis locales en Bogotá en corto, mediano y largo plazo, y dos adicionales en Medellín a largo plazo Posicionar la marca WOK en Bogotá y Medellín. Mantener el margen operativo actual.	Consolidar la política de desarrollo de proveedores en pequeñas comunidades Desarrollar el proyecto Eco-Gourmet con las instituciones Mar Viva, Conservación Internacional Colombia, Red- Frío y Fondo de Acción, que busca establecer la relación entre proveedores artesanales de productos pesqueros, restaurantes y consumidores Reforzar el programa de Mundo Wok, que comunica los temas ambientales y de sostenibilidad a través de su página web Realizar junto con las instituciones estatales eventos que fomenten el cuidado del medio	

	<p>Conseguir personal talentoso</p> <p>Continuar con el desarrollo de la estrategia de diferenciación en la calidad de sus productos (platos) y la experiencia del consumidor a través de la conexión con la cadena de valor para alcanzar la fidelización</p> <p>Continuar con el desarrollo de la estrategia de segmentación de consumidores finales identificados con la cultura Wok y fidelizados por las prácticas de sostenibilidad</p> <p>Realizar alianzas con inversionistas extranjeros que aporten al crecimiento de Wok, tanto financieramente como en innovación y tecnología</p>	<p>ambiente, y mostrar los resultados favorables a los clientes sobre los beneficios obtenidos en las comunidades campesinas y el medio ambiente</p>
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>Corrupción en Colombia</p> <p>Baja inversión en innovación y tecnología</p> <p>Consumo del pescado dependiente de la disponibilidad de las especies.</p> <p>Alto precio de importaciones de algunos insumos</p>	<p>Desarrollar alianzas con proveedores para cubrir el crecimiento de ventas proyectadas.</p> <p>Ejecutar un plan de innovación anual que permita mejorar sus recursos, procesos y productos, y ampliar la red de proveedores artesanales de la misma localidad para reducir el riesgo de intermediarios, lo que sería una barrera de entrada difícil de imitar por la variedad, la calidad y la oferta del menú</p> <p>Introducir nuevos platos de otros sectores orientales para otorgar diversidad a la clientela y generar una ventaja competitiva</p>	<p>Lograr una alta satisfacción de los clientes en la cadena de restaurantes.</p> <p>Desarrollar la estrategia de sostenibilidad a largo plazo, lo cual incrementaría la reputación de la compañía, su imagen y la fortaleza de su marca frente a los consumidores y el sector.</p> <p>Asociarse con el Gobierno colombiano para planificar y ejecutar un plan de capacitación y financiamiento a comunidades campesinas que generen insumos para el sector gastronómico.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en Porter, 2016.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Descripción del plan

Este plan busca servir de guía para describir los objetivos que se quieren alcanzar y la manera de llegar a ellos.

2. Objetivos

Los objetivos de Wok se presentan en la Tabla 18.

Tabla 18. Objetivos del plan de marketing

Objetivo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores
Incrementar las ventas en Bogotá y Medellín	Incrementar las ventas en un promedio de 10% (incluidos los nuevos locales)	Incrementar las ventas en un promedio de 10% (incluidos los nuevos locales)	Incrementar las ventas en un promedio de 10% (incluidos los nuevos locales)	% del Crecimiento de Ventas
Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 75% a más que propicie una asistencia constante a los locales de Wok	Mantener el nivel de satisfacción del 75% en Bogotá	Incrementar el nivel de satisfacción al 80% en Bogotá	Mantener un nivel de satisfacción de 75% en Medellín Incrementar el nivel de satisfacción al 85% en Bogotá	% Nivel de Satisfacción en el mercado
Posicionar la marca Wok en el sector <i>full service</i> a precio justo en Bogotá y Medellín	Posicionar la marca Wok en el sector <i>full service</i> a precio justo en Bogotá	Posicionar la marca Wok en el sector <i>full service</i> a precio justo Bogotá	Posicionar la marca Wok en el sector <i>full service</i> a precio justo en Bogotá y Medellín	% Participación de mercado

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los objetivos de crecimiento de ventas se sustentan en las ventas históricas registradas durante el periodo comprendido entre 2010 y 2012 sobre la base de crecimiento promedio por año e influenciado por el crecimiento desacelerado del PBI (crecimiento moderado).

3. Estrategias

3.1 Estrategias de corto, mediano y largo plazo

Las estrategias de corto, mediano y largo plazo se presentan en la Tabla 19.

Tabla 19. Estrategias del plan de marketing

Objetivo	Estrategias a Corto Plazo	Estrategias a Mediano Plazo	Estrategias a Largo Plazo
Incrementar las ventas en Bogotá y Medellín	Inaugurar dos locales más en Bogotá Promocionar la marca Wok a través de medios digitales y masivos	Inaugurar dos locales más en Bogotá Promocionar la marca Wok a través de medios digitales y masivos	Inaugurar dos locales nuevos en Medellín. Inaugurar dos locales en Bogotá. Promocionar la marca Wok a través de medios digitales y masivos
Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 75% a más que propicie	Otorgar promociones y descuentos a través de alianzas con bancos	Otorgar promociones y descuentos a través de alianzas con bancos	Otorgar promociones y descuentos a través de alianzas con bancos y con

una asistencia constante a los locales de Wok	y plataformas en Internet (Groupon)	y plataformas en Internet (Groupon)	plataformas en Internet (Groupon)
Posicionar la marca Wok en el sector <i>full service</i> a precio justo en Bogotá y Medellín	Anunciar en medios de comunicación escrita y paneles publicitarios ubicados donde se observa frecuentemente tránsito. Fomentar la publicidad de boca a boca por medio de los premios gastronómicos obtenidos y participación en ferias gastronómicas	Anunciar en medios de comunicación escrita y paneles publicitarios ubicados donde se observa frecuentemente tránsito. Fomentar la publicidad de boca a boca por medio de los premios gastronómicos obtenidos y participación en ferias gastronómicas	Anunciar en medios de comunicación escrita y paneles publicitarios ubicados donde se observa frecuentemente tránsito. Fomentar la publicidad de boca a boca por medio de los premios gastronómicos obtenidos y participación en ferias gastronómicas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.2 Estrategia de crecimiento

De acuerdo a la Matriz de Ansoff (ver Tabla 20), la estrategia de crecimiento de la empresa consiste en el desarrollo de nuevos mercados; por ello, se propone que Wok se expanda a mercados geográficos distintos del de Bogotá, concretamente al mercado de Medellín. El motivo principal de tal propuesta es que Medellín es un mercado de comportamiento similar a Bogotá, ya que cuenta con una mayor concentración de estrato 4, 5 y 6 que gusta de la comida sana, conoce la gastronomía oriental y prefiere la estética de los locales de restaurantes (Palacio y Restrepo 2011).

Tabla 20. Matriz de Ansoff

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de mercado (Bogotá)	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados (Medellín)	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2016, basada en Ansoff, 1965.

Asimismo, es importante resaltar los cambios socioculturales en la comunidad colombiana porque puede gastar cerca del 5% de su presupuesto en el consumo en restaurantes. Otro factor importante es que el 2% del PBI lo genera el turismo; aproximadamente, el 34% del presupuesto del turista es invertido en alimentación (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia 2014).

3.3 Estrategia de segmentación

Más allá de que los clientes de Wok se clasifiquen en frecuentes, conocedores y ambientalistas, por visitar los locales atraídos por la comida, la estética y la ambientación del local, se quiere lograr que el consumidor que finalmente tome el servicio reciba una atención oportuna en un tiempo adecuado y con calidad de servicio, y que sea instruido sobre el trabajo que realiza la empresa.

3.4 Estrategia de posicionamiento

Para estar alineados con la estrategia de crecimiento expuesta, se plantea fidelizar al cliente mediante el “ajuste a un precio justo”, que sería posible debido a la reducción de costos que se lograría de acuerdo al plan de operaciones y a la negociación que se entablaría con los nuevos proveedores (Guapi).

4. Características del marketing mix

4.1 Servicio

De acuerdo con Kotler *et al.* (2004), un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de un bien. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.

Ahora bien, Wok es una cadena de restaurantes que ofrece comida asiática, principalmente de sabor tailandés y japonés, para clientes de estrato medio y alto. Los platos que ofrece Wok son denominados producto ampliado, ya que son diseñados para superar las expectativas del cliente. Dentro de su carta, se ofrece una diversidad de productos de origen asiático cultivados en Colombia, como la espinaca, la lechuga lisa, la lechuga batavia, la albahaca vietnamita, el brócoli chino, la berenjena thai, entre otros. Asimismo, el insumo principal de Wok es el

pescado fresco, el cual será suministrado por los proveedores artesanales de la asociación de pescadores de Bahía Solano proveniente del Pacífico colombiano.

Siguiendo a Kotler y Keller (2012), los atributos destacables de los productos y servicios de Wok son los siguientes:

- Wok ofrece un servicio tangible a través de los platos de excelente calidad y textura, y de presentación sofisticada y sencilla. Asimismo, la arquitectura de los locales luce un diseño apreciado por los clientes, debido a que combina el estilo contemporáneo con el asiático, en el cual prevalece la sencillez, la calidad y la limpieza.
- El restaurante emplea fuentes personales de información por medio de los trabajadores que atienden los locales, como los *chefs*, supervisores y mozos, quienes imparten el concepto de calidad. Los empleados transmiten a los clientes y en sus hogares la responsabilidad social y ambiental impartida por Wok.
- La empresa promueve las comunicaciones boca a boca, lo cual se aprecia en Bogotá, donde recibe mucha concurrencia de público. Wok logró obtener el *top of mind*, alcanzado por la comunicación formal, a través de la publicidad, y la comunicación informal, a través del boca a boca.
- La imagen corporativa de Wok es sólida porque fue reconocida y galardonada por revistas gastronómicas y de arquitectura por su excelente servicio, la calidad de sus productos, y su diseño moderno y decoración contemporánea.
- Es importante resaltar su estrategia socialmente responsable con el medio ambiente y con la comunidad a través de la preservación de las especies usadas en los platos, el reciclaje y la inclusión de personal de comunidades vulnerables.
- La empresa cuenta con procedimientos estandarizados en sus nueve locales de Bogotá con la finalidad de proyectar la imagen establecida.

Para el desarrollo del mercado en Medellín, se propone mantener las características del servicio de las cadenas de Bogotá, en zonas de alta concurrencia de los estratos 4,5 y 6 como centros comerciales y zonas empresariales. Del mismo modo, se sugiere la diversidad de la carta, y que

se resalte la imagen de empresa social y ambientalmente responsable con la sociedad colombiana.

4.2 Precio

El valor consignado por el servicio ofrecido está por debajo en comparación con la competencia. Dentro del modelo de negocio de la organización, se estableció el precio moderado, porque era acorde con el perfil socialmente responsable que mantenía. Wok busca conservar márgenes financieros razonables, y no especular con los gustos y preferencias de la demanda fijando precios justo a la oferta.

4.3 Plaza

El término ‘plaza’ se refiere a la selección de los canales comerciales y sistemas de distribución. Wok preserva dentro del modelo de negocio la estrategia de sostenibilidad socioambiental; por ello, cuenta con una cadena de suministro sin intermediadores con la finalidad de obtener un pescado de calidad y otorgar bienestar a la comunidad. Ello repercute en la asignación de precios, ya que ayuda a la reducción de sus costos. Con respecto a la propuesta de desarrollo de mercado en Medellín, se busca mantener a los proveedores artesanales, la asociación de pescadores de Bahía Solano, debido a que tienen mayor cercanía que Bogotá.

4.4 Promoción

Wok llega a su público a través de diversos medios como su página web, las asociaciones con páginas especializadas en restaurantes, las revistas de gastronomía, los centros comerciales, los medios televisivos y la radio.

4.5 Personas

Las personas se dividen en clientes internos y clientes externos. Los clientes internos son los empleados de la organización Wok; los externos, los clientes demandantes del servicio. En cuanto a los primeros, como parte de su estrategia de responsabilidad social, Wok otorga la oportunidad laboral a personas de estratos vulnerables con la finalidad de conseguir la inclusión social. En cuanto a los segundos, los clientes externos pertenecen a la clase media y alta. Se

trata de un público exigente en la calidad del servicio que aprecia el diseño de los locales y la imagen socialmente responsable de la empresa.

4.6 Procesos

Dentro de la estrategia ambientalista de Wok, el objetivo es educar a los clientes a través de la carta, los manteles y el personal de servicio, el cual es el encargado de informar sobre la disponibilidad de las especies, según sus ciclos naturales. La compañía ha conseguido el equilibrio entre el espíritu original de la comida asiática y el crecimiento de la marca. Además, ha podido encaminar la cadena de suministro por medio de la alianza con las comunidades artesanales, el transporte y el procesamiento en la planta.

Ahora bien, se propone realizar entrevistas de satisfacción del cliente. Se trata de procesar los datos aportados por este para convertirlos en acciones que contribuyan con la fidelización del consumidor.

4.7 Proactividad

Dentro de las características notables de Wok, se encuentran la ubicación, el diseño arquitectónico y la decoración de locales. Por tales motivos, la empresa recibió el premio XVIII Bienal de Arquitectura. En efecto, Wok genera admiración entre los visitantes por su diseño arquitectónico y decorativo, aparte de ofrecerles exquisitos platos *gourmet*.

El restaurante reúne la simplicidad, el espacio y el orden, en los cuales priman los tonos cafés y la luz está presente en todo lugar; así, destaca como lugar casual que evoca relax. Los comensales pueden apreciar la elaboración de sus platos, puesto que las cocinas se encuentran a la vista de ellos.

Considerando lo expuesto, se replicarán todas las actividades de la marca Wok con la finalidad de que su imagen prevalezca en Medellín y consiga ser el *top of mind* del consumidor.

5. Presupuesto del plan de *marketing*

El presupuesto presentado en la Tabla 21 solo muestra los gastos que se deben incurrir en los ocho locales adicionales que se proponen como parte del plan de expansión en el periodo 2013- 2017.

Tabla 21. Presupuesto del plan de marketing

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Diseño					
Diseño de avisos	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
Diseño de <i>banner</i> digital	409	205	205	409	409
Diseño de volantes y afiches	1.650	825	550	1.650	1.650
Marketing digital					
Aviso en diario <i>El Colombiano</i> versión en línea	13.200	6.600	6.129	10.094	9.032
Publicidad en Facebook	21.099	21.110	21.110	21.099	21.099
Marketing masivo					
Aviso impreso doble página central del diario <i>El Colombiano</i>	128.040	64.020	64.020	128.040	128.040
Aviso impreso en la primera página de la revista <i>Paladares</i>	6.160	3.080	3.080	6.160	6.160
Presupuesto total de marketing (US\$)	176.058	101.339	100.593	172.952	171.890

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Descripción del plan

El plan funcional de operaciones es el resultado del planeamiento estratégico de Wok y la base para su ejecución. El área de operaciones abastece a las áreas de servicios y administrativas, así como a la cadena productiva para obtener el insumo perfectamente seleccionado en coordinación con los proveedores, cuyo resultado debe verse reflejado en la satisfacción del cliente.

2. Objetivos

Los objetivos del plan de operaciones se presentan a continuación en la Tabla 22.

Tabla 22. Objetivos del plan de operaciones

Objetivo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores
Garantizar la calidad de los insumos, y que el producto final cumpla con los estándares establecidos y la satisfacción del cliente	Mantener un porcentaje de insumos rechazados del 3%	Mantener un porcentaje de insumos rechazados del 3%	Mantener un porcentaje de insumos rechazados del 3%	Ratio de cantidad de insumos rechazados sobre cantidad de insumos recibidos en almacén
Desarrollar las alianzas con proveedores para cubrir el crecimiento de ventas proyectadas	Abastecer de insumos suficientes con los cuales se pueda lograr el incremento de ventas al 10%	Abastecer de insumos suficientes con los cuales se pueda lograr el incremento de ventas en 10%	Abastecer de insumos suficientes con los cuales se pueda lograr el incremento de ventas en más del 10%	Eficiencia en costos (rentabilidad)
Implementar nuevos locales	Incrementar en dos en número de locales en Bogotá.	Incrementar en dos el número de locales en Bogotá	Abrir dos locales nuevos en Medellín Incrementar en dos el número de locales en Bogotá	Estimación de la demanda

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La finalidad de los objetivos a corto y mediano plazo es mantener la cadena de aprovisionamiento y llevar el producto fresco al cliente en los nuevos locales de Bogotá. A largo plazo, se busca fortalecer la cadena de abastecimiento con la llegada de un nuevo proveedor (Comunidad de Guapí) con la capacidad de apoyar el crecimiento de ventas proyectado según los objetivos presentados en Bogotá y Medellín.

3. Estrategias

A continuación, en la Tabla 23, se pueden observar las estrategias del plan de operaciones.

Tabla 23. Estrategias del plan de operaciones

Objetivo Específico	Estrategias a Corto Plazo	Estrategias a Mediano Plazo	Estrategias a Largo Plazo
Garantizar la calidad de los insumos, y que el producto final cumpla con los estándares establecidos y la satisfacción del cliente.	Controlar la efectividad de calidad de los proveedores a través del cumplimiento de las técnicas artesanales y la trazabilidad del	Controlar la efectividad de calidad de los proveedores a través del cumplimiento de las técnicas artesanales y la trazabilidad del producto	Controlar la efectividad de calidad de los proveedores a través del cumplimiento de las técnicas artesanales y la trazabilidad del producto

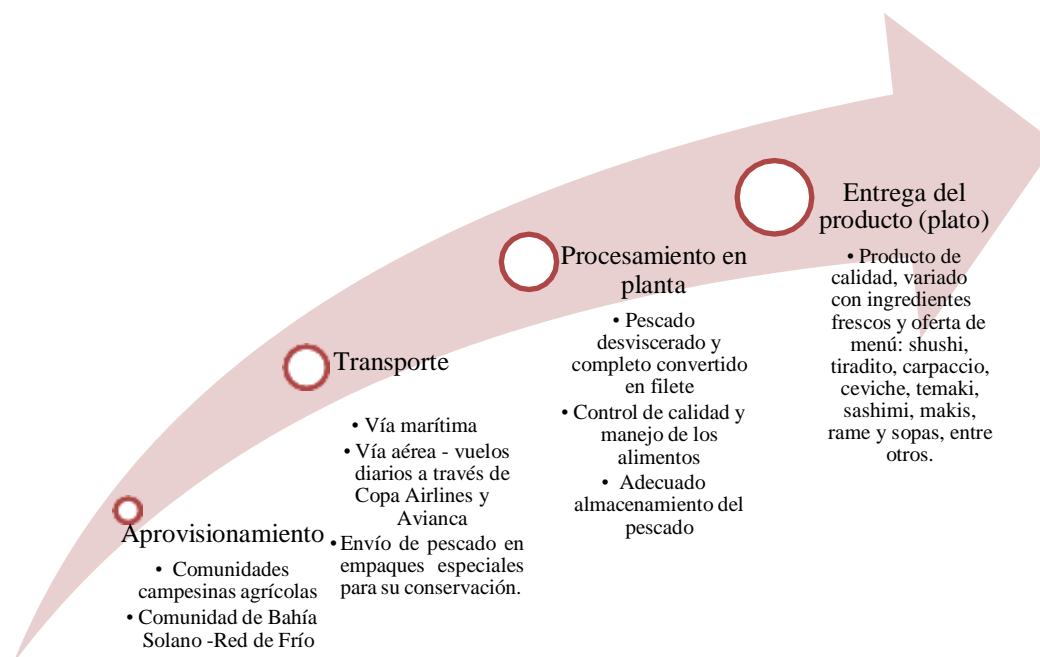
	<p>productos</p> <p>Innovación de nuevos platos</p> <p>Reducción de tiempos de atención a través de la implementación de nueva tecnología (pedidos en línea)</p>	<p>Innovación de nuevos platos</p> <p>Reducción de tiempos de atención a través de la implementación de nueva tecnología (pedidos en línea)</p>	<p>Innovación de nuevos platos</p> <p>Reducción de tiempos de atención a través de la implementación de nueva tecnología (pedidos en línea)</p>
Desarrollar las alianzas con proveedores para cubrir el crecimiento de ventas proyectadas	Asesorar y capacitar a los proveedores existentes para que puedan abastecer los nuevos restaurantes de Wok y conseguir economía de escala	Asesorar y capacitar a los proveedores existentes para que puedan abastecer los nuevos restaurantes de Wok y conseguir economía de escala	<p>Asesorar y capacitar a los proveedores existentes para que puedan abastecer los nuevos restaurantes de Wok y conseguir economía de escala</p> <p>Iniciar el proceso de negociación, evaluación de costos, capacitación y desarrollo con la comunidad de Guapí.</p>
Implementar nuevos locales	Evaluación de la ubicación cumpliendo con los parámetros establecidos de Wok (centros comerciales y centros empresariales).	Evaluación de la ubicación cumpliendo con los parámetros establecidos de Wok (centros comerciales y centros empresariales)	Evaluación de la ubicación cumpliendo con los parámetros establecidos de Wok (centros comerciales y centros empresariales).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Procesos relevantes

A continuación, en el Gráfico 5, se presenta el proceso operativo seguido en 2012, con nueve restaurantes, el cual será modificado para el periodo 2013 – 2017 porque se incluirá como nuevo proveedor de pesca artesanal del municipio de Guapí.

Grafico 5. Procesos relevantes



Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Presupuesto de operaciones

El presupuesto, presentado solo en la Tabla 24, muestra solo los gastos en que se deben incurrir en los ocho locales adicionales que se proponen como parte del plan de expansión en el periodo 2013-2017.

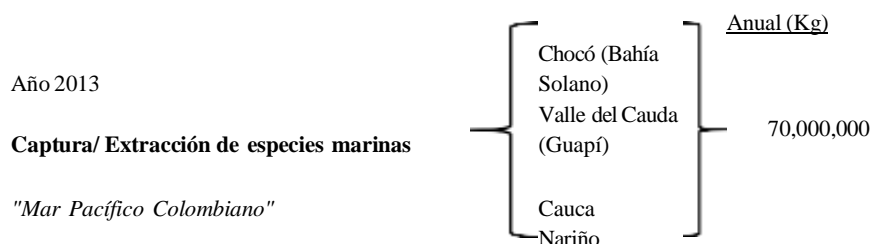
Tabla 24. Presupuesto del plan de operaciones

Concepto (US\$)	Costo anual por local US\$	2013	2014	2015	2016	2017
Alquiler	120.960	241.920	120.960	120.960	241.920	241.920
Transporte	11.052	22.105	11.052	11.052	22.105	22.105
Servicios	25.412	50.824	25.412	25.412	50.824	50.824
Licencia	2.400	4.800	2.400	2.400	4.800	4.800
Equipamiento de cocina	72.000	144.000	72.000	72.000	144.000	144.000
Mobiliario	30.000	60.000	30.000	30.000	60.000	60.000
Total	261.824	523.648	261.824	261.824	523.648	523.648

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Estimación de la disponibilidad de insumo principal “Pescado”

Según la información del Servicio Pesquero Colombiano podemos apreciar que el Mar Pacífico Colombiano compuesto por Chocó (Bahía Solano), Valle del Cauca (Guapí), Cauca y Nariño cuentan con la capacidad suficiente para cubrir el número totales de locales considerando el incremento propuesto.



	Mensual (Kg.)	Anual (Kg)	N° Locales	Años
Necesidad de WOK	4,800	57,600	9	2012
"Insumo: Pescado"		108,800	17	2013-2017

Capacidad respecto a la producción anual
en Mar Pacífico Colombiano

0.16%

A continuación se especifica la captura de especies usadas según la carta de Wok extraídas Bahía Solano y Guapí.

Tabla 25. Captura de especies en Bahía Solano y Guapí

Bahía Solano	Atún	Pargo	Sierra	Total (Kg.)
2013	129,000	26,000	340	155,340
2014	124,000	26,000	1,000	151,000
2015	152,000	26,000	7,000	185,000
2016	82,000	24,000	3,000	109,000

Guapí	Atún	Pargo	Sierra	Camaron	Calamar	Total (Kg.)
2015	700	8,000	25,000	24,000	1,000	58,700
2016	7,000	5,000	14,000	54,000	2,000	82,000

Fuente: Servicio Estadístico Pesquero Colombiano, 2016

Elaboración: Propia

7. Abastecimiento de pescado en el total de locales

Podemos apreciar que tanto Bahía Solano y Guapí exceden en la producción de pescado para sustentar la demanda que necesitarán los 17 locales de Wok en el periodo 2012 a 2017.

Tabla 26. Abastecimiento de pescado para los 17 locales

Año	Nº Locales	Demanda de Pescado	Producto Nacional (80%)	Producto Importado (20%)	Producción "Bahía Solano"	Producción "Guapí"	% de Abastecimiento
2012	9	57,600	46,080	11,520			
2013	11	70,400	56,320	14,080	155,340		276%
2014	12	76,800	61,440	15,360	151,000		246%
2015	13	83,200	66,560	16,640	185,000	58,700	366%
2016	15	96,000	76,800	19,200	109,000	82,000	249%
2017	17	108,800	87,040	21,760			

Fuente: Servicio Estadístico Pesquero Colombiano, 2016

Elaboración: Propia

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

1. Descripción del plan

En el presente plan se definen los objetivos de recursos humanos, que deberán estar alineados con los objetivos estratégicos planteados.

2. Objetivos

Los objetivos del plan de recursos humanos se presentan a continuación en la Tabla 27.

Tabla 27. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores
Conseguir el mejor talento en cada puesto que requiere Wok dentro de su organización y retenerlo en el tiempo	Desarrollar un plan de seguimiento al mercado laboral para estimar las necesidades en reclutamiento y formación de planilla	Conseguir que los colaboradores tengan una permanencia en cada puesto y lograr mantenerlas en la posición por lo menos dos años	Establecer en puestos estratégicos a colaboradores con mayor proyección de liderazgo y desempeño laboral	Índice de rotación mensual
Contratar oportunamente personal con las competencias adecuadas para operar los nuevos locales	Lograr que los puestos requeridos sean cubiertos como mínimo treinta días antes del inicio de operaciones del local nuevo	Conseguir que los colaboradores tengan una permanencia en cada puesto y lograr	Establecer en puestos estratégicos a colaboradores con mayor proyección de liderazgo y	Cantidad de puestos cubiertos oportunamente entre cantidad de puestos solicitados

		mantenerlos en la posición por lo menos dos años	desempeño laboral	
Lograr que todo el personal esté en la capacidad de brindar altos niveles de servicio	Impartir la cultura organizacional de Wok en cada colaborador a través de la concientización global de negocio	Impartir la cultura organizacional de Wok en cada colaborador a través de la concientización global de negocio	Impartir la cultura organizacional de Wok en cada colaborador a través de la concientización global de negocio	Porcentaje de satisfacción de los clientes por más del 75%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Estrategias

Se pueden observar las estrategias del plan de recursos humanos en la Tabla 28.

Tabla 28. Estrategias del plan de recursos humanos

Objetivo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Conseguir el mejor talento en cada puesto que requiere Wok dentro de su organización y retenerlo en el tiempo	Contratar una empresa consultora de recursos humanos, especializada en reclutamiento y selección, para definir acciones que permitan retener el talento dentro de la organización		
Contratar oportunamente personal con las competencias adecuadas, para operar los nuevos locales.	Definir adecuadamente los perfiles de cada una de las posiciones necesarias por local (administrador, mozos, cocineros, recepcionista, etc.), a fin de facilitar la tarea de la consultora de encontrar el mejor personal, con potencial para alinearse rápidamente con la cultura organizacional de Wok		
Lograr que el personal nuevo esté en la capacidad de brindar altos niveles de servicio.	Definir y dar cumplimiento a un plan anual de capacitación a colaboradores. Para ello, Wok debe formar un equipo de capacitadores, integrado por el personal más experimentado y destacado de la empresa, que se encargarán de la formación de los nuevos ingresantes		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Presupuesto de recursos humanos

A continuación, en la Tabla 29, se detalla el presupuesto de recursos humanos, considerando la apertura de los nuevos locales durante el periodo comprendido entre los años 2013 y 2017.

Tabla 29. Presupuesto de recursos humanos

Concepto (US\$)	2013	2014	2015	2016	2017
Sueldo administrador de local	25.200	12.600	12.600	25.200	25.200
Sueldo personal operativo	352.800	176.400	176.400	352.800	352.800
Presupuesto total de recursos humanos	378.000	189.000	189.000	378.000	378.000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

1. Descripción del plan

El plan funcional de responsabilidad social se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad, en el mejoramiento de las técnicas de crecimiento, y en el fortalecimiento del clúster local de proveedores y de otras instituciones para mejorar la eficiencia, el rendimiento de la pesca y la agricultura, la calidad del producto, y la sustentabilidad de las comunidades campesinas y pesqueras.

2. Objetivos

Los objetivos del plan de responsabilidad social se pueden observar en la Tabla 30

Tabla 30. Objetivos del plan de responsabilidad social

Objetivo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores
Consolidar la política de desarrollo de proveedores en pequeñas comunidades	Difundir y mejorar buenas prácticas de cocina, agricultura y desarrollo sostenible que será aplicado en la ciudad de Bogotá	Difundir y mejorar buenas prácticas de cocina, agricultura y desarrollo sostenible que será aplicado en la ciudad de Bogotá	Difundir y mejorar buenas prácticas de cocina, agricultura y desarrollo sostenible que será aplicado en las ciudades de Bogotá y Medellín	Porcentaje de aprovisionamiento de pescado proveniente de las comunidades
Mantener las buenas prácticas de reciclaje	Lograr el 100% de utilización de productos reciclables (servilletas, bolsas, individuales, portavasos) Lograr certificación en el manejo de productos reciclables	Lograr el 100% de utilización de productos reciclables (servilletas, bolsas, individuales, portavasos) Lograr certificación en el manejo de productos reciclables	Lograr 100% de utilización de productos reciclables (servilletas, bolsas, individuales, portavasos) Lograr certificación en el manejo de productos reciclables	Porcentaje de utilización de productos reciclados por el total posible

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La consecución de estos objetivos permitirá reafirmar la ventaja competitiva de Wok como empresa socialmente responsable, lo cual lo diferencia de otras cadenas de restaurante, y le genera beneficios económicos y sociales en relación con los costos. Así mismo, creará valor entre la empresa y las comunidades de dicha región.

3. Estrategias

Las estrategias del plan de responsabilidad social se presentan a continuación en la Tabla 31.

Tabla 31. Estrategias del plan de responsabilidad social

Objetivo	Estrategia a Corto Plazo	Estrategia a Mediano Plazo	Estrategia a Largo Plazo
Consolidar la política de desarrollo de proveedores en pequeñas comunidades	Capacitación constante y formalización de proveedores	Capacitación constante y formalización de proveedores.	Replicar con la comunidad de Guapí el modelo de capacitación desarrollado con Bahía Solano Capacitación constante y formalización de proveedores
Mantener las buenas prácticas de reciclaje	Capacitar a los trabajadores sobre las mejores prácticas de reciclaje Trabajar con los mejores proveedores de materiales reciclables	Capacitar a los trabajadores sobre las mejores prácticas de reciclaje Trabajar con los mejores proveedores de materiales reciclables	Capacitar a los trabajadores sobre las mejores prácticas de reciclaje Trabajar con los mejores proveedores de materiales reciclables

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Presupuesto de responsabilidad social

El siguiente presupuesto muestra solo los gastos que se deben incurrir en los ocho locales adicionales que se proponen como parte del plan de expansión en el periodo 2013-2017. A continuación, en la Tabla 32, se detalla el presupuesto de responsabilidad social, que incluye la capacitación integral en la comunidad de Guapi. Se propone aplicarlo en 2016, previamente a la apertura de los locales en Medellín.

Tabla 32. Presupuesto del plan de responsabilidad social

Concepto (US\$)	2013	2014	2015	2016	2017
Capacitación técnica, ambiental y financiera a la comunidad de Bahía Solano	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Capacitación técnica, ambiental y financiera a la comunidad de Guapi				73.500	
Total	21.000	21.000	21.000	94.500	21.000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo X. Plan financiero

1. Descripción del plan

El plan financiero se ha elaborado sobre la base del análisis del balance general y el estado de ganancias y pérdidas de los años 2010, 2011 y 2012, y, partiendo de dicha información, se han realizado las proyecciones para el periodo comprendido entre los años 2013 y 2017.

2. Objetivo

El objetivo del plan financiero es evaluar la conveniencia de implementar la estrategia de crecimiento, considerando tanto las ventas proyectadas como los gastos para desplegar los planes funcionales definidos. Este plan permitirá conocer la rentabilidad de implementar la estrategia de crecimiento mediante la comparación de los flujos económicos y financieros proyectados, sin y con la referida estrategia.

3. Flujo económico sin estrategia de crecimiento

El flujo económico sin estrategia de crecimiento, presentado en la Tabla 33, no considera la implementación de nuevos locales de Wok en el futuro, sino solamente el crecimiento de ventas en los locales existentes en 2012. Se observa que los flujos proporcionan un valor actual neto (VAN) económico de US\$ 2,21 millones (ver Tabla 33).

Tabla 33. Flujo económico sin estrategia de nuevos locales

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas USD	13.64	14.19	14.76	15.35	15.96	16.60
Costo de ventas	-5.73	-5.96	-6.20	-6.45	-6.70	-6.97
Utilidad Bruta	7.91	8.23	8.56	8.90	9.26	9.63
Gastos de admin	-0.84	-0.87	-0.91	-0.94	-0.98	-1.02
Gastos de ventas	-5.80	-6.03	-6.27	-6.52	-6.79	-7.06
Utilidad Operativa	1.27	1.32	1.38	1.43	1.49	1.55
Otros ingresos no oper	0.08	0.09	0.09	0.09	0.10	0.10
Otros egresos no oper	-0.41	-0.43	-0.44	-0.46	-0.48	-0.50
Depreciacion		-0.15	-0.15	-0.15	-0.15	-0.15
Utilidad antes de Impuesto	0.94	0.83	0.87	0.91	0.95	1.00
Impuestos	-0.26	-0.23	-0.24	-0.26	-0.27	-0.28
Utilidad Neta	0.68	0.60	0.63	0.66	0.69	0.72
Capital de trabajo	-0.02	-0.03	-0.03	-0.03	-0.03	0.13
Depreciacion		0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
Flujo de caja económico	-0.02	0.72	0.75	0.78	0.81	1.00
VAN económico	2.21					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Flujo económico con estrategia de crecimiento

En el presente flujo económico se evalúa el efecto de la implementación de los nuevos locales de Wok durante los próximos cinco años y los efectos del financiamiento para tal fin. Se observa que los flujos determinan un VAN económico de US\$ 1,07 millones, como se aprecia en la Tabla 34.

Tabla 34. Flujo económico con estrategia de nuevos locales

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas USD	13.64	15.07	16.69	18.11	20.10	22.42
Costo de ventas	-5.73	-6.33	-7.01	-7.61	-8.44	-9.42
Utilidad Bruta	7.91	8.74	9.68	10.50	11.66	13.00
Gastos de admin	-0.84	-0.93	-1.03	-1.11	-1.24	-1.38
Gastos de ventas	-5.80	-6.41	-7.09	-7.70	-8.55	-9.53
Utilidad Operativa	1.27	1.41	1.56	1.69	1.88	2.09
Otros ingresos no oper	0.08	0.09	0.10	0.11	0.12	0.14
Otros egresos no oper	-0.41	-0.45	-0.50	-0.55	-0.61	-0.68
Depreciacion		-0.15	-0.15	-0.15	-0.15	-0.15
Utilidad antes de Impuesto	0.94	0.89	1.01	1.10	1.24	1.40
Impuestos	-0.26	-0.25	-0.28	-0.31	-0.35	-0.39
Utilidad Neta	0.68	0.64	0.72	0.79	0.89	1.01
Inversión Estrategias	-1.10	-0.57	-0.57	-1.17	-1.09	
Cambios en KW	-0.06	-0.07	-0.06	-0.09	-0.10	0.39
Flujo de Inversión	-1.16	-0.65	-0.64	-1.26	-1.20	0.39
Principal	0.29	0.15	0.15	0.31	0.29	
Amortización		-0.04	-0.08	-0.13	-0.30	-0.63
Interés		-0.04	-0.06	-0.06	-0.08	-0.05
Escudo Fiscal		0.01	0.02	0.02	0.02	0.01
Flujo de Financiamiento	0.29	0.37	0.40	0.52	0.46	-0.21
Flujo de Caja						
Inversión	-1.10	-0.57	-0.57	-1.17	-1.09	0.00
Ingresos		15.07	16.69	18.11	20.10	22.42
Depreciacion		0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
Egresos		-13.67	-15.13	-16.42	-18.22	-20.33
Cambio KW	-0.06	-0.07	-0.06	-0.09	-0.10	0.39
IR por pagar		-0.25	-0.28	-0.31	-0.35	-0.39
Flujo de caja económico	-1.16	0.66	0.79	0.27	0.48	2.24
Flujo de caja financiero	-0.88	0.74	0.82	0.40	0.41	1.58
TIR económica	55%					
TIR financiera	78%					
VAN económico	1.07					
VAN financiero	1.24					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se aprecia en la Tabla 34, el VAN económico y el VAN financiero de los flujos con estrategia son inferiores al VAN económico de los flujos sin estrategia, esto debido a que se está incorporando deuda para financiar la inversión requerida en los planes estratégicos, la cual será pagada en cinco años (de 2013 a 2017).

Los supuestos del flujo económico con estrategia de nuevos locales son los siguientes:

- Se está considerando un crecimiento de 4% anual de los locales existentes.

- En total, con los nuevos locales, se crece un promedio de 10% durante los cinco años del horizonte en análisis.
- Se asume que un local nuevo empieza vendiendo el 50% de lo que vendían en promedio los locales actuales en 2012. Luego, su venta crecería en el 4% considerado en el primer supuesto.
- Los préstamos se toman para cada año que se requiere invertir, pero se cancelan dentro de los cinco años del periodo de análisis. El primer préstamo se cancela en cinco años; el segundo préstamo, en cuatro años; el tercero, en tres años; el cuarto, en dos años; y el quinto préstamo, en un año.
- En cuanto a la depreciación, se ha asumido que el total del saldo de “Propiedad, planta y equipo” (COP 4,365 millones) indicado en el balance general del año 2012 proporcionado por el caso, corresponde a equipos. Esto se ha considerado así, ya que no se cuenta con mayor información para poder determinar específicamente que parte del saldo corresponde a propiedad, a planta y a equipos, para poder estimar la depreciación de cada uno, entendiendo que tienen tiempos de vida útil distintos. Considerando un tipo de cambio de 2,932 COP por USD, y una vida útil de 10 años para equipos, tenemos una depreciación anual de USD 0.15 millones.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Con el objetivo de incrementar el volumen de ventas y continuar con el liderazgo en el sector gastronómico de comida asiática y en segmento *full service*, se inaugurarán seis locales en Bogotá y dos locales en Medellín dentro del periodo 2013-2017, lo cual cumple con las expectativas de la estrategia de expansión e incremento de ventas en 10% en promedio.
- La fidelización de los clientes será medida como mínimo al 75% de satisfacción de las encuestas a los clientes que buscan obtener resultados favorecedores con las promociones y descuentos a través de las alianzas con bancos y plataformas de Internet, y el marketing inverso
- La marca Wok se posicionará por medio de la concientización de la sostenibilidad efectuada a través de las buenas prácticas de reciclaje, dirigidas en la utilización del menaje del cliente y la obtención del certificado de manejo de productos reciclables.
- Wok asegurará la calidad y abastecimiento de los principales insumos para los ocho nuevos locales por medio del fortalecimiento de la alianza con proveedores.
- Con la finalidad de contar con el mejor equipo de colaboradores, Wok busca retener el mejor talento con permanencia de dos años en el puesto y establecer línea de carrera al personal con mayor perspectiva profesional.
- La herencia de la cultura de sostenibilidad será transmitido por el equipo de capacitación hacia el personal ingresante y, a su vez, todo el personal hacia los clientes y sus familias. El equipo de capacitación será compuesto por personal con experiencia y desempeño destacado.

2. Recomendaciones

- Se recomienda ampliar la red proveedores para el mejoramiento del modelo de aprovisionamiento, que corresponde a la ventaja competitiva de Wok, incluyendo a la

comunidad de Guapi bajo el asesoramiento y capacitación de Mar Viva y las condiciones de alta calidad en el pescado.

- Se recomienda fortalecer la sostenibilidad en posicionamiento comercial a través de la participación a largo plazo en proyectos Eco- Gourmet que ayudan a fomentar el mensaje del mundo Wok en colaboración con Mar Viva, Conservación Internacional Colombia, Red de Frío y Fondo de Acción, así como los programas de educación por medio de la página web.
- Con respecto a la calidad de servicio y productos, se recomienda innovar en la variedad a las cartas a través de la fusión de comidas internacionales.

Bibliografía

Alcaldía de Medellín (2011). *Encuesta de calidad de vida 2011*. Fecha de consulta 12/02/16

Disponible en:

<https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Publicaciones/Documentos/Encuesta%20Calidad%20de%20Vida/ECV_2011APROBADA/ECV_2011_Presentaci%C3%B3n.pdf>

Ansoff, H. Igor (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York. McGraw-Hill Inc.

Cámara Comercio Cartagena (s. f). “Sedes y puntos de atención”. Fecha de consulta: 15/04/16

Disponible en: <<http://www.cccartagena.org.co/es/planeacion-y-calidad/informe-de-gestion>>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2011). “Análisis de las principales características de las empresas de Antioquia”. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, número 2, p. 6-25. Fecha de consulta: 15/08/2016. Disponible en:

<<http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-Numero-2-dfhfgh.pdf>>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú] (2013). *Guía de mercado Colombia. Sector servicios*. Fecha de consulta: 04/06/2016. Disponible en

<<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20%20Colombia%202013.pdf>>

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

Departamento Administrativo Nacional Estadístico [DANE] (2016). “Servicios al ciudadano”.

Fecha de consulta: 15/02/16. Disponible en:

<http://www.colombiastad.gov.co/index.php?option=com_colcifras&Itemid=58>

Grant, Robert M. (2006). *Dirección estratégica*. 5ª ed. Pamplona: Civitas.

Hax, A., y Majluf, F. (2004). *Estrategias de Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires. Prentice Hall.

Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, y Huskisson, Robert E. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11ª ed. México D. F.: Cengage Learning.

Kotler Philip, y Armstrong, Gary (2003). *Fundamentos de marketing*. 6ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

Kotler, Philip, y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. México D. F.: Pearson Educación.

Kotler, Philip, Bloom, Paul, y Hayes, Thomas (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Paidós.

La Barra (2013). *Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad 2013*. Fecha de consulta: 15/05/2016. Disponible en: <www.revistalabarra.com.co/proyecciones>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [Mincit] (s. f.). *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018*. Fecha de consulta: 20/07/16. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&iid=75459&name=plan_sectorial_de_turismo_2014_2018.pdf&prefijo=file>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia [Minhacienda] (2014). *Perspectivas económicas y medidas para la profundización del crédito*. Fecha de consulta: 12/01/2016. <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?jsessionid=oLZs_h5OTMQcv2dkSeS1UiuvQPGEMRyTzbuGnncjZMxjQsgGbTa-!104459092?nodeId=%2FOCS%2FMIG_29388604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased>

Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología [OCYT] (2012). *Informe Anual de Indicadores de Ciencia y Tecnología*. Fecha de consulta: 15/06/2016. Disponible en: <<http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/ArtMID/542/ArticleID/21/Indicadores-de-Ciencia-y-Tecnolog237a-Colombia-2012>>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2015a). *Evaluaciones de Desempeño Ambiental: Colombia 2014*. Fecha de consulta: 15/06/2016. Disponible en: <<http://www.oecd.org/env/country-reviews/colombia2014es.htm>>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2015b). *Estudios Económicos de la OCDE Colombia. Enero 2015. Visión General*. Fecha de consulta: 20/04/2016. Disponible en: <http://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Colombia_ESP.pdf>

Palacio, Mariana, y Restrepo, Ana Isabel (2011). *Caracterización conductual de los consumidores orgánicos de los estratos 4, 5 y 6 de Medellín*. Trabajo de grado para optar al título de ingenieras administradoras. Escuela de Ingeniería de Antioquía, Envigado.

Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.

Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.

Porter, Michael E. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review*, vol. 86, núm. 1, p. 58-77.

Porter, Michael E. (2016). *Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México D. F.: Patria.

Porter, Michael E., y Kramer, Mark (2011). “La Creación de Valor Compartido”. *Harvard Business Review*, enero-febrero 2011.

Presidencia de la República de Colombia (2012). “Crecimiento sostenible y competitividad: Más empleo”. En *Informe al Congreso 2012*. Juan Manuel Santos. Fecha de consulta: 12/01/2016
Disponible en:

<<http://wsp.presidencia.gov.co/Publicaciones/Documents/InformePresidente2012.pdf>>

Tong, Jesús (2006). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima. Universidad del Pacífico.

Wok (s. f. a). "Origen". En *Wok*. Fecha de consulta: 12/01/2016. Disponible en: <<http://wok.com.co/wps/portal/wok/origen>>

Wok (s. f. b). "Restaurantes". En *Wok*. Fecha de consulta: 12/01/2016. Disponible en: <<http://wok.com.co/wps/portal/wok/restaurantes>>

Efectimedios (s. f.). *N° de visitas en Centros Comerciales de Bogotá y Medellín*. Fecha de consulta: 15/12/2016. Disponible en: <<http://www.efectimedios.com/htm/contenido.php/categoria/Entretenimiento/producto/Centros%20Comerciales>>

Servicio Estadístico Pesquero Colombiano (s. f.). *Informe de captura de diferentes especies de pescado 2012- 2016*. Fecha de consulta: 20/12/2016. Disponible en: <<http://sepec.aunap.gov.co/InformesAvanzados/DesembarcoEspeci>>

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio Canvas

Socios: Fundación Mar Viva, Agroprocesos, proveedores campesinos	Actividades claves: Alianza con proveedores artesanales, control de la calidad, capacitaciones fuera del país a los mejores <i>chefs</i> , servicio al cliente	Propuesta de valor: Servicio de cadenas de comida oriental fresca y de calidad en un ambiente agradable que cuida del medio ambiente en los ingredientes utilizados	Relación con clientes: Productos de calidad a precios justos, en un ambiente cálido con tendencia oriental. Concientización sobre el medio ambiente (veda, sostenibilidad de especies, etc.)	Segmentos de clientes: Hombres y mujeres de 25 a 54 años de los estratos 4,5 y 6 de Bogotá y Medellín, que gustan de comida oriental atraídos por la estética de los locales, la frescura de sus productos, y el mensaje "ambientalista".
	Recursos clave: <i>Know how</i> de socio fundador, infraestructura, calidad de los productos, aprovisionamiento efectivo, empleados.		Canales: Red de nueve restaurantes en el área metropolitana de Bogotá y Medellín. Ventas en línea (pedido <i>just in time</i>), catálogo virtual	
Estructura de costos: Infraestructura de local, insumos, planilla de empleados de Wok, capacitaciones, costo de transporte del pescado desde Bahía Solano hasta Bogotá y Medellín, importación de productos, procesamiento del pescado hasta convertirlo en filetes, costo de aprovisionamiento por el tipo de productos utilizados, publicidad			Flujo de ingresos: Venta de comidas y bebidas, y otros artículos relacionados con el reciclaje y cuidado del medio ambiente.	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Cadena de valor

Infraestructura					MARGEN
Chef Benjamín Villegas, socio fundador y creador del concepto Wok					
Gerente general Ricardo Macía, socio encargado de las gestión administrativa					
Recursos Humanos					
380 empleados en 9 locales					
"Grupo Verde": meseros y capitanes de servicio, entrenados sobre temas de sostenibilidad, y para apoyar en la concientización de los clientes y sus compañeros					
Capacitación a empleados en principios de reciclaje para el fomento en sus hogares					
Tecnología					
Know how en la preparación de comida asiática especializada					
Entrenamiento para brindar un nivel de servicio sofisticado					
Soporte en sistemas de información para gestión de restaurantes.					
Abastecimiento					
Almacenamiento adecuado del inventario para garantizar la conservación del pescado					
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio Posventa	
Aseguramiento de los insumos mediante alianzas con comunidades campesinas y pescadores	Procesamiento: Transformación del pescado en filete > complejidad en procesos de control de calidad y almacenamiento	Locales estratégicamente ubicados en zonas de estratos socio-económicos 4,5 y 6	Galardón "La Barra" como mejor restaurante comida casual en 2012 <i>Top of mind</i> por la comunicación formal (publicidad) e informal (boca a boca, referencias)	Campañas para concientizar a clientes sobre visión de RSE y sostenibilidad Disminución de uso de servilleta y cañitas, uso de bolsas, individuales, y cartas de papel reciclado	
Sustitución gradual de las importaciones	Preparación de los platos: Concientización sobre la disponibilidad de las especies según sus ciclos naturales				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

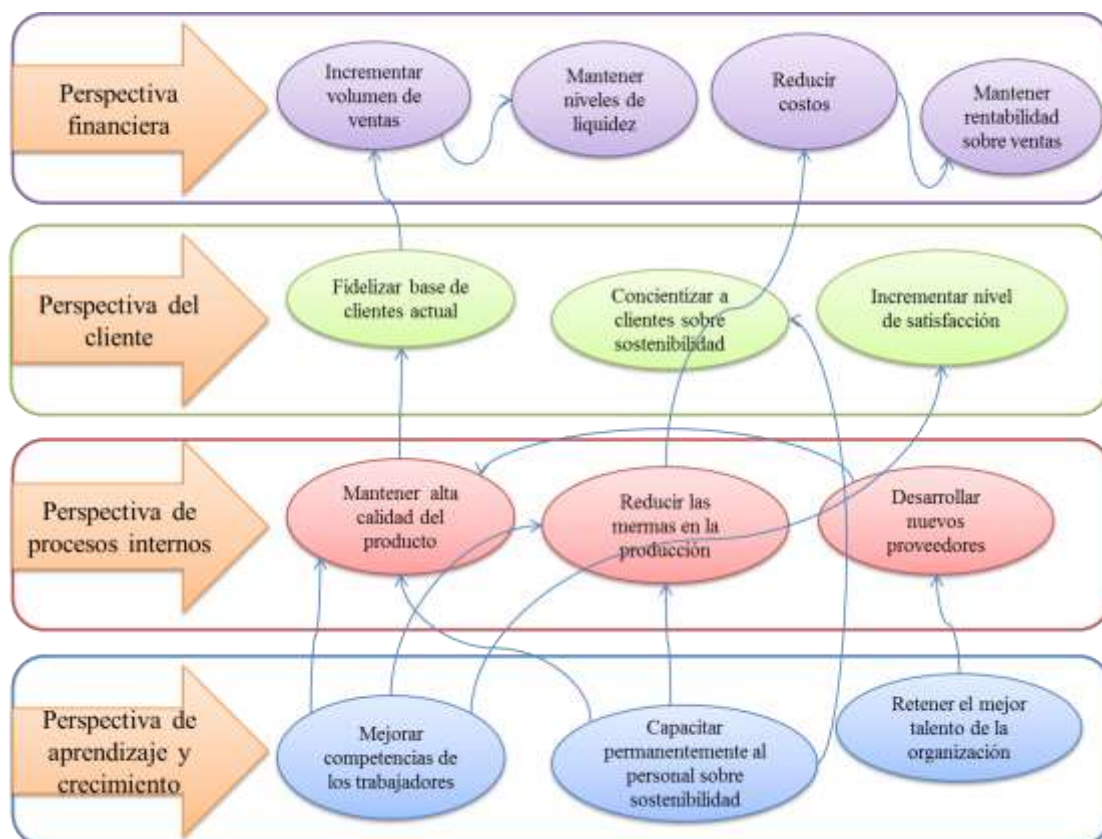
Anexo 3. Análisis de recursos y capacidades

	Recursos Tangibles	Importancia	Fortaleza Relativa	Comentarios
R1	Financieros	4	4	Las condiciones de liquidez de la empresa le permitirían hacer inversiones sin endeudamiento.
R2	Organizacionales	3	4	Estructura formal de empresa (socios, gerente general, trabajadores, asociados, entre otros), la cultura Wok
R3	Físicos	6	9	Instalaciones de los locales distribuidos en zonas estratégicas de Bogotá al estilo asiático y contemporáneo. Local ubicado en el centro empresarial de Bogotá. Preparación de comida <i>gourmet</i> de alta calidad y única.
R4	Producción	6	8	Producción de las especies e insumos orientales en el mismo Bogotá, con accesibilidad a disponer del insumo cerca. Productos artesanales y el aprovisionamiento de las especies (Red de Frío)
R5	Tecnológico	8	4	Marca Wok, perfil ambientalista, redes de contacto, publicaciones virtuales.
	Recursos Intangibles	Importancia	Fortaleza Relativa	Comentarios
R6	Humanos	4	7	<i>Know how</i> de socio fundador Benjamín Villegas y el estilo gerencial moderno de socio Ricardo Macía
R7	Innovación	6	7	Pionero en ofrecer gastronomía asiática en Bogotá
R8	Reputación	6	6	El cuidado del medio ambiente es una muestra a sus grupos de interés, como los clientes y proveedores, de que Wok es una empresa socialmente responsable. Calidad de los productos que transmiten el mensaje de comida sana. Preparación de comida <i>gourmet</i> de alta calidad y única.

	Capacidades	Importancia	Fortaleza Relativa	Comentarios
C1	Aprovisionamiento	9	8	El proceso de aseguramiento de la materia prima se da a través de alianzas con pequeñas comunidades, y la principal es la denominada “Red de Frío”.
C2	Gestión Operativa	6	6	Capacitar a los empleados para brindar buena atención y educar a los clientes sobre la concientización para el cuidado del medio ambiente. Iniciar campaña de educación y concientización
C3	Experiencia	3	7	Participación de Ricardo Masía, de perfil empresario con ideas de expansión, y Benjamín Villegas, con un perfil más conservador
C4	Marketing	5	7	Elaboración de programas de sembrado de árboles, reciclaje y ahorro de energía. Elaboración de boletines informativos. Precios bajos. <i>Top of mind</i> por la comunicación formal (publicidad) e informal (de boca a boca y referencias)
C5	Red de Alianzas	6	7	Alianzas con comunidades campesinas y asociaciones de pescadores

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Mapa de estrategias



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. Cálculo del WACC

Ratio D / V	0.26	(proporcion elegida para el caso)
Ratio D / E	0.35	(dada la eleccion de 26% de deuda)
Tasa de impuestos corporativos	28%	(dato del caso)
Beta assets (de firmas comparables)	2.37	(dato de www.grupogia.com)
Beta deuda	0.00	(teoricamente se puede asumir)
Tasa libre de riesgo (Rf)	1.60%	(rendimiento bono del tesoro americano a diez años)
Riesgo de mercado (Rm)	10.0%	(dato de www.grupogia.com)
Beta equity	2.97	$\beta_A = \frac{E}{E + D(1 - T_c)} \beta_E + \frac{D(1 - T_c)}{E + D(1 - T_c)} \beta_D$
Costo de capital desapalancado (Rs)	21.5%	(calculo)
Costo de la deuda (Rd)	16.0%	(promedio de las TEAs aplicadas)
Costo de capital apalancado (Re)	26.5%	(calculo)
WACC	22.6%	

Fuente: Tong, 2006.

Elaboración: Propia.

Anexo 6. Sensibilización del flujo económico

Flujo económico con estrategia - escenario optimista (montos en millones de dólares)						
Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas (en US\$)	13.64	15.34	17.28	19.07	21.48	24.28
Costo de ventas	-5.73	-6.45	-7.26	-8.01	-9.02	-10.20
Utilidad bruta	7.91	8.90	10.02	11.06	12.46	14.08
Gastos de admin.	-0.84	-0.94	-1.06	-1.17	-1.32	-1.49
Gastos de ventas	-5.80	-6.52	-7.35	-8.11	-9.13	-10.32
Utilidad operativa	1.27	1.43	1.61	1.78	2.00	2.27
Otros ingresos no oper.	0.08	0.09	0.10	0.12	0.13	0.15
Otros egresos no oper.	-0.41	-0.46	-0.52	-0.57	-0.65	-0.73
Utilidad antes de impuesto	0.94	1.06	1.20	1.32	1.49	1.68
Impuestos	-0.26	-0.30	-0.33	-0.37	-0.42	-0.47
Utilidad neta	0.68	0.76	0.86	0.95	1.07	1.21
Inversión estrategias	-1.10	-0.57	-0.57	-1.17	-1.09	
Cambios en KW	-0.08	-0.09	-0.08	-0.11	-0.13	0.48
Flujo de inversión	-1.18	-0.66	-0.65	-1.28	-1.22	0.48
Principal	0.29	0.15	0.15	0.31	0.29	
Amortización		-0.04	-0.08	-0.13	-0.30	-0.63
Interés		-0.04	-0.06	-0.06	-0.08	-0.05
Escudo fiscal		0.01	0.02	0.02	0.02	0.01
Flujo de financiamiento	0.29	0.36	0.39	0.52	0.46	-0.21
Flujo de caja						
Inversión	-1.10	-0.57	-0.57	-1.17	-1.09	0.00
Ingresos		15.34	17.28	19.07	21.48	24.28
Egresos		-13.91	-15.66	-17.29	-19.47	-22.02
Cambio KW	-0.08	-0.09	-0.08	-0.11	-0.13	0.48
IR por pagar		-0.30	-0.33	-0.37	-0.42	-0.47
Flujo de caja económico	-1.18	0.47	0.62	0.13	0.37	2.27
Flujo de caja financiero	-0.89	0.55	0.65	0.26	0.30	1.61
TIR económica	42%					
TIR financiera	58%					
VAN económico	0.68					
VAN financiero	0.85					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Flujo económico con estrategia - escenario pesimista (montos en millones de dólares)						
Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas (en US\$)	13.64	14.80	16.11	17.19	18.79	20.68
Costo de ventas	-5.73	-6.22	-6.76	-7.22	-7.89	-8.69
Utilidad bruta	7.91	8.58	9.34	9.97	10.90	12.00
Gastos de admin.	-0.84	-0.91	-0.99	-1.06	-1.16	-1.27
Gastos de ventas	-5.80	-6.29	-6.85	-7.31	-7.99	-8.79
Utilidad operativa	1.27	1.38	1.50	1.60	1.75	1.93
Otros ingresos no oper.	0.08	0.09	0.10	0.10	0.11	0.13
Otros egresos no oper.	-0.41	-0.45	-0.49	-0.52	-0.57	-0.62
Utilidad antes de impuesto	0.94	1.02	1.11	1.19	1.30	1.43
Impuestos	-0.26	-0.29	-0.31	-0.33	-0.36	-0.40
Utilidad neta	0.68	0.74	0.80	0.86	0.94	1.03
Inversión estrategias	-1.10	-0.57	-0.57	-1.17	-1.09	
Cambios en KW	-0.05	-0.06	-0.05	-0.07	-0.09	0.32
Flujo de inversión	-1.15	-0.63	-0.62	-1.24	-1.18	0.32
Principal	0.29	0.15	0.15	0.31	0.29	
Amortización		-0.04	-0.08	-0.13	-0.30	-0.63
Interés		-0.04	-0.06	-0.06	-0.08	-0.05
Escudo fiscal		0.01	0.02	0.02	0.02	0.01
Flujo de financiamiento	0.29	0.36	0.39	0.52	0.46	-0.21
Flujo de caja						
Inversión	-1.10	-0.57	-0.57	-1.17	-1.09	0.00
Ingresos		14.80	16.11	17.19	18.79	20.68
Egresos		-13.42	-14.60	-15.58	-17.04	-18.75
Cambio KW	-0.05	-0.06	-0.05	-0.07	-0.09	0.32
IR por pagar		-0.29	-0.31	-0.33	-0.36	-0.40
Flujo de caja económico	-1.15	0.46	0.57	0.03	0.21	1.85
Flujo de caja financiero	-0.86	0.54	0.60	0.16	0.14	1.18
TIR económica	35%					
TIR financiera	49%					
VAN económico	0.38					
VAN financiero	0.55					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Inversión total en estrategias

Presupuestos en US\$	2013	2014	2015	2016	2017
Marketing	176,058	101,339	100,593	172,952	171,890
Operaciones	523,648	261,824	261,824	523,648	523,648
RR. HH.	378,000	189,000	189,000	378,000	378,000
RSE	21,000	21,000	21,000	94,500	21,000
Inversión en estrategias	1,098,706	573,163	572,417	1,169,100	1,094,538

Nota biográfica

Carlos Andrés Dávila León

Nació en Lima en 1977. Bachiller en Administración de Empresas para la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene más de diez años de experiencia profesional en negociación de contratos inmobiliarios para cadena de venta minorista, análisis de indicadores de productividad, y gestión de equipos de cobranzas en entidades financieras y educativas. Actualmente desempeña el cargo de jefe de Cobranzas en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cynthia Elizabeth Gilvonio Bermejo

Nació en Lima en 1983. Titulada en Contabilidad por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Tiene más de trece años de experiencia profesional en el área comercial y negocios inmobiliarios del sector bancario. Cuenta con experiencia en gestión de financiamiento de proyectos inmobiliarios, mejora de procesos, y evaluación y análisis de estados financieros. Actualmente desempeña el cargo de subgerente de Negocios Inmobiliarios en el Banco de Crédito del Perú.

Keli Mabel Taipe Huillapuma

Nació en Lima en 1978. Licenciada en Administración y Finanzas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tiene más de seis años de experiencia profesional en análisis financiero, diseño y elaboración de reportes crediticios. Cuenta con conocimiento de herramientas financieras en el sector bancario. Actualmente desempeña el cargo de funcionaria de Créditos de la Banca de Negocios en el Banco de Crédito del Perú.